

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociální práce

# **Diplomová práce**

Bc. Petra Kýhosová

**Otazníky kolem zaměstnávání osob se zdravotním postižením**

Issues concerning the employment of people with disabilities

Praha 2020

Vedoucí práce: PhDr. Olga Havránková, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 3. června 2020

.....

Bc. Petra Kýhosová

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce, PhDr. Olze Havránkové, PhD., za podporu a důvěru při vedení mé práce. Velmi děkuji své rodině a přátelům za pochopení a trpělivost.

**Klíčová slova (česky)**

*Osoby se zdravotním postižením, bariéry, zaměstnávání, motivace, potřeby, zaměstnavatel, lidské zdroje, sociální pracovník*

**Klíčová slova (anglicky):**

*People with disabilities, barriers, employment, motivation, needs, employer, human resources, social worker*

## **Abstrakt (česky)**

*Cílem diplomové práce Otázky kolem zaměstnávání osob se zdravotním postižením je zmapovat motivace a potřeby osob se zdravotním postižením i jejich zaměstnavatelů na trhu práce, popsat roli lidských zdrojů a definovat další možnosti zefektivnění systému zaměstnávání osob s postižením. Teoretická část práce shrnuje faktory, které ovlivňují zaměstnávání, a popisuje úlohu personalistů v organizaci. Výzkumná část práce kvalitativní metodou zkoumá motivace a potřeby zaměstnanců i zaměstnavatelů. Diskuse se zaměřuje na roli sociálního pracovníka v komerčních firmách.*

## **Abstract (in English):**

*The aim of the thesis „Issues concerning the employment of people with disabilities“ is to map the motivation and needs of people with disabilities as well as their employers in the labor market, to describe a role of human resources and to define further possibilities of how to make the employment system more effective. The theoretical part of the thesis summarizes factors that influence the employment and describes the role of a personal department in a company. The research part examines both employees and employers motivations and needs by using the qualitative method. The discussion focuses on the role of a social worker in the corporate companies.*

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>SOUVISEJÍCÍ POJMY A TÉMATA .....</b>	<b>3</b>
2.1	OSOBA SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM NA TRHU PRÁCE.....	3
2.2	ZAMĚSTNAVATELÉ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM NA TRHU PRÁCE ...	8
2.2.1	<i>Motivace firem k zaměstnávání osob se zdravotním postižením .....</i>	<i>10</i>
2.3	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ OZP NA TRHU PRÁCE .....	13
2.3.1	<i>Překážky zapojení OZP na volném trhu práce .....</i>	<i>14</i>
2.3.2	<i>Motivace zaměstnanců se zdravotním postižením k získání a udržení zaměstnání .....</i>	<i>17</i>
2.4	PERSONALISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	19
<b>3</b>	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>23</b>
3.1	ÚČASTNÍCI VÝZKUMU .....	23
3.2	METODA SBĚRU DAT .....	23
3.3	ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA DAT .....	24
3.4	ZÁVĚRY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	50
3.5	DOPLŇUJÍCÍ ČÁST VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	56
<b>4</b>	<b>DISKUSE .....</b>	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY: .....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK: .....</b>	<b>75</b>
	<b>PŘÍLOHA 1.....</b>	<b>I</b>
	<b>SEZNAM OTÁZEK – POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – PRACOVNÍCI SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM .....</b>	<b>I</b>
	<b>PŘÍLOHA 2.....</b>	<b>II</b>
	<b>SEZNAM OTÁZEK – MANAŽEŘI ZAMĚSTNÁVAJÍCÍ PRACOVNÍKY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM .....</b>	<b>II</b>

## **1 Úvod**

Elon Musk, zakladatel společnosti PayPal, Tesla Motors a SpaceX prohlásil: „Starting and growing a business is as much about the innovation, drive and determination of the people who do it as it is about the product they sell“, volně přeloženo: „Založení a rozvoj firmy je o inovaci, motivaci a odhodlání lidí, stejně tak jako o produktu, který prodávají“.

Uvědomuji si, že název mé diplomové práce je velmi široký. Problematika zaměstnávání osob se zdravotním postižením je ale z mého pohledu komplikovaná, skládá se z mnoha různých oblastí. Systém zaměstnávání je tvořen mnoha články, které na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují.

Vzhledem k mým mnohaletým zkušenostem v nadnárodních firmách se orientuji v organizačních strukturách řízení firem i ve způsobech péče o zaměstnance na volném trhu práce.

Následně jsem pět let pracovala jako vedoucí terénní sociální služby v organizaci, která zaměstnává osoby s různými druhy zdravotního postižení. Zaměstnanci vykonávají osobní asistenci v přirozeném prostředí klientů a dle jejich potřeb. Sami bojující se svým handicapem poskytují službu, která musí být odvedena stoprocentně a jako taková poskytnuta koncovému klientovi.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením je bezpochyby smysluplné. Spojení mých dosavadních profesních zkušeností mě vedlo k zamyšlení. Jak motivovat zaměstnance? Jaké mají potřeby? Existuje paralela se zaměstnáváním na volném trhu práce? Mohu kontrolovat kvalitu produktu nebo služby a zároveň podporovat jedince se zdravotním postižením? Na tyto otázky jsem hledala odpověď během svého výzkumu, kterému se věnuji ve druhé části práce. Teoretická část zahrnuje témata a pojmy, které s danou problematikou dle mého názoru úzce souvisí.

## 2 Související pojmy a témata

### 2.1 Osoba se zdravotním postižením na trhu práce

Dle studie *Managing work and motivation* je vedení a motivování druhých jedním z nejvíce stresujících zaměstnání na světě. Autoři tuto činnost přirovnávají k rodičovské zodpovědnosti za jiného dospělého. Základní obecnou otázkou je „proč lidé pracují?“ Pracovní hodnoty reflektují individuální hodnoty každého jedince. Ty pak determinují jeho vlastní chování a chování ostatních v jeho očích. Osobní pracovní hodnoty jsou velmi důležité, signalizují, co jednotlivci nebo skupiny považují ve svém profesním vývoji za důležité. (Steers, 2012)

Schopnost pohybu, orientace, vnímání, komunikace a myšlení, které jsou v různé míře u osob se zdravotním postižením poškozena, mají vliv na vývoj osobnosti člověka i na jeho socializaci. Tyto faktory ovlivňují jeho potřeby – zajištění funkčních vztahů s blízkými a osobní život, schopnost prožívat a spoluprožívat, schopnost vykonávat smysluplnou aktivitu (zaměstnání, studium, zájmy), podílet se na komunitních aktivitách, žít v souladu s vlastními hodnotami, přizpůsobovat se podmínkám na trhu práce i v jiných sférách života. Zdravotní postižení ovlivňuje samostatnost, sebeurčení, seberealizaci a seberozvoj jedince. (Novosád in Sociální práce a sociální poradenství č.7/2019)

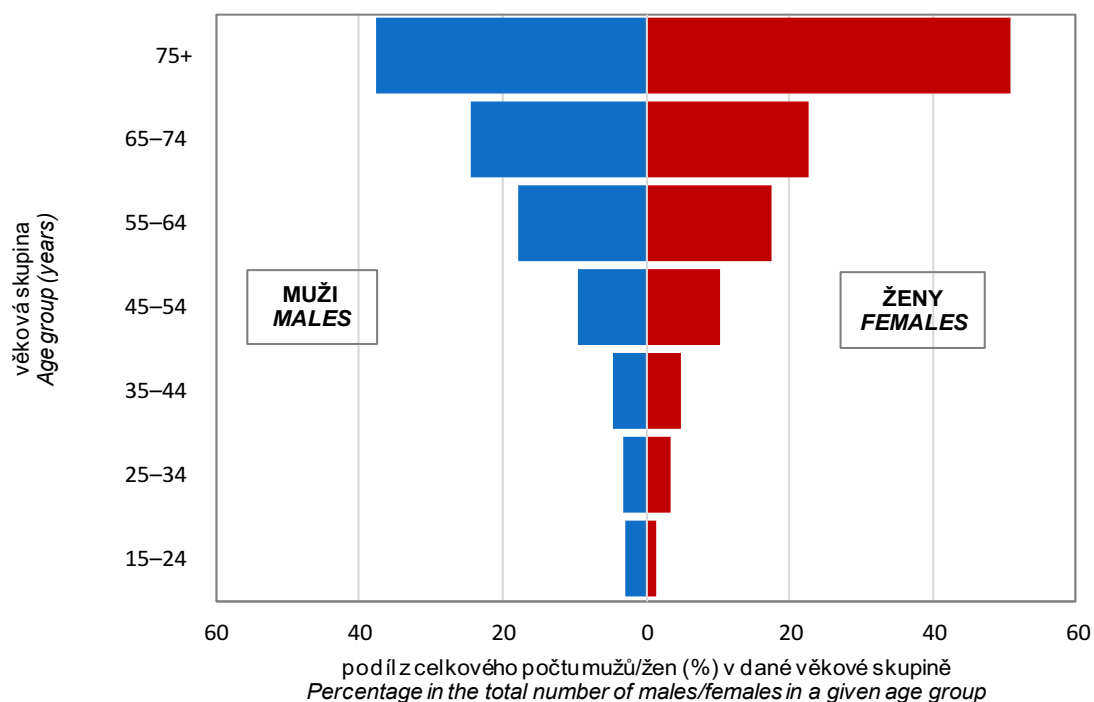
Za osoby se zdravotním postižením se dle § 67 odst. 2 o zaměstnanosti považují „fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními ve třetím, druhém a prvním stupni nebo zdravotně znevýhodněnými“.

V Národním plánu podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením v kapitole, která se věnuje zaměstnávání, je uvedeno: „Osoby se zdravotním postižením představují jednu z nejzranitelnějších skupin na trhu práce.“ Toto konstatování je postavené na faktu, že tato skupina není dostatečně konkurenceschopná. Obtížný přístup k zaměstnání ovlivňuje několik faktorů:

- zdravotní postižení
- vzdělávání
- osobnostní charakteristiky (sebedůvěra, rezignace, spoléhání na sociální systém..) (Národní plán podpory rovných příležitostí)



Osoby se zdravotním postižením dle věkových skupin, zdroj: ČSÚ 2018



Osoby se zdravotním postižením, zdroj: ČSÚ 2018

Ukazatel	Celkem		Muži		Ženy	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%
<b>Celkem</b>	<b>1 152</b>	<b>100,0</b>	<b>511</b>	<b>100,0</b>	<b>641</b>	<b>100,0</b>
15–24 let	21	1,8	13	2,6		,1
25–34 let	44	3,8	22	4,3	2	,4
35–44 let	82	7,1	40	7,8	2	,5
45–54 let	142	12,3	66	12,9	6	1,8
55–64 let	227	19,7	113	22,2	13	7,7
65–74 let	297	25,8	142	27,8	55	4,1
75 a více let	340	29,5	114	22,3	26	5,3
pracující	184	16,0	97	19,1	6	3,5
invalidní důchodci	244	21,1	125	24,4	19	8,5
starobní důchodci	681	59,2	270	52,8	12	4,2
ostatní	43	3,7	19	3,7	4	,8
pohybová, tělesná	831	72,1	351	68,6	80	4,9
zraková	252	21,9	96	18,8	56	4,4
sluchová	135	11,7	54	10,6	1	2,6
mentální, duševní, poruchy chování	172	15,0	80	15,6	3	4,5
vnitřní orgány, kůže	468	40,6	207	40,6	61	0,7
hlasová, řečová	67	5,8	38	7,5	9	,5
vzniklé onemocnění	866	75,2	371	72,7	95	7,2
vrozená vada	99	8,6	47	9,2	2	,1
úraz	77	6,7	47	9,2	0	,7
kombinace více příčin	109	9,5	46	8,9	4	0,0
žádné potíže	237	20,6	131	25,7	06	6,5
určité potíže	435	37,8	194	38,0	41	7,6
velké potíže	226	19,6	85	16,7	41	1,9
závislý na pomoci	254	22,0	100	19,6	54	4,0

Osoby se zdravotním postižením podle pracovního úvazku, pohlaví a věku

	celkem	pohlaví		z toho věková skupina 20–64 let		
		muži	ženy	20-49 let	50-64 let	20-64 celkem let
absolutní počet v tis.						
celkem	1 151,9	510,9	641,0	195,0	313,6	508,7
pracující	214,5	111,5	103,0	90,1	112,7	202,8
v tom:						
na plný úvazek	142,0	84,8	57,2	62,5	73,5	136,0
na částečný úvazek	72,5	26,7	45,8	27,5	39,2	66,8
nepracující	937,4	399,4	538,0	104,9	201,0	305,9
struktura v %						
celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
pracující	18,6	21,8	16,1	46,2	35,9	39,9
v tom:						
na plný úvazek	12,3	16,6	8,9	32,1	23,4	26,7
na částečný úvazek	6,3	5,2	7,1	14,1	12,5	13,1
nepracující	81,4	78,2	83,9	53,8	64,1	60,1

Zdroj: ČSÚ 2018

Z průzkumu, který provedla společnost LMC a který je zmíněn výše, vyplynulo, že téměř 33% firem definuje nedostatek vhodných, kvalifikovaných a motivovaných adeptů z řad osob se zdravotním postižením.

Rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje schopnost a ochotu zapojit se na trh práce je druh zdravotního postižení. Roli hrají i povahové rysy, aktivita, schopnost zapojení se, překonávat překážky, komunikační dovednosti a samozřejmě sociokulturní prostředí, rodinné zázemí, mnohdy i spoléhání se na sociální systém. Při dlouhodobém nepříznivém zdravotním stavu se zvyšuje i riziko nižší kvalifikace a vzdělání. (Rychtář, Sokolovský 2016)

Cílem studie, která byla zaměřena na postavení osob se zdravotním postižením jako specifického typu znevýhodnění na trhu práce a na podporu zaměstnávání, bylo shromáždit a publikovat poznatky a zkušenosti v oblasti zaměstnanosti.

Šetření MPSV ukázalo, že práce jako zdroj obživy je důležitá pro 72% osob se zdravotním postižením. Stejně tak jako možnost být potřebný, mít smysl a netrávit čas pouze doma uvedlo cca 60 % OZP. Na vnímání významu zaměstnání nemá dle studie vliv stupeň invalidity.

Dle MPSV Strategie politiky zaměstnanosti je cílem politiky zaměstnanosti a podpory OZP na trhu práce primárně „umístit tyto osoby na otevřeném trhu práce mezi většinovou společností. Zaměstnání by nemělo být pouze zdrojem příjmu pro tuto skupinu osob, ale aby výkon práce plnil i další, neméně podstatné, společensko-integrační funkce, zabránění jejich sociálnímu vyloučení, udržení sociálního kontaktu a v neposlední řadě i naplnění potřeb seberealizace jedince.“

Znevýhodnění je nutné posuzovat s ohledem na vykonávanou činnost, zvýšené nároky zaměstnavatele v oblasti asistence, kontroly práce i na případnou úpravu pracoviště. MPSV ve své Strategii politiky zaměstnanosti definuje Prioritu 1 - Podpora přístupu k zaměstnání, zejména pro skupiny ohrožené na trhu práce. V rámci této kapitoly uvádí shrnutí opatření pro podporu zaměstnanosti znevýhodněných skupin, tedy včetně osob se zdravotním postižením:

- rozvoj Informačních a poradenských středisek ÚP ČR, včetně jejich provázání s celoživotním kariérovým poradenstvím.
- rozvoj kariérového poradenství jak ve vztahu k žákům a studentům škol ve spolupráci se vzdělávacími institucemi, tak po celou dobu profesního života jedince.
- podpora celoživotního učení a profesní mobility, včetně podpory převedení na jinou práci u zaměstnavatele.
- podpora zavádění age managementu.
- podpora asistenčních služeb v souvislosti se zaměstnáním pro osoby sociálně a jinak znevýhodněné.
- rozvoj aktivizačních a motivačních opatření na trhu práce, včetně opatření směřujících k omezení závislosti některých skupin na sociálních příjmech.
- podpora rozvoje obecných kompetencí nezbytných k uplatnění na trhu práce.
- zavedení nástrojů, popř. úprava parametrů stávajících nástrojů, podporujících uplatnění osob se zdravotním postižením na volném trhu práce.
- úprava parametrů povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením.
- rozšíření využívání pracovní rehabilitace a koordinované rehabilitace.

K 31. 12. 2018 bylo v evidenci ÚP ČR 38,3 tis. uchazečů o zaměstnání – osob se zdravotním postižením (OZP), tj. o 7,7 tis. méně než před rokem. Podíl OZP na 4 konci prosince 2018 vzhledem k nepatrně pomalejšímu poklesu ve srovnání s celkovým počtem UoZ meziročně vzrostl o 0,1 p. b. na 16,5 %.

K 31. 12. 2018 bylo v evidenci ÚP ČR 38,3 tis. OZP, tj. o 7,7 tis. méně než před rokem. Intenzita poklesu počtu uchazečů - OZP (o 16,8 %) se od poklesu celkového počtu UoZ (o 17,5 %) příliš nelišila, tudíž podíl OZP na celkovém počtu nezaměstnaných na konci prosince 2018 se zvýšil pouze minimálně, a to o 0,1 p. b. na 16,5 %. V průběhu roku se nepatrně zvýšil počet volných pracovních míst vhodných také pro OZP. K 31. 12. 2018 jich bylo nahlášeno 13,5 tis., o 0,5 tis. více než před rokem. Jejich počet ovšem nerostl stejnou intenzitou jako např. v roce 2015, kdy se proti roku 2014 téměř zdvojnásobil. Ze všech volných pracovních míst hlášených na ÚP ČR představovala místa vhodná i pro OZP 4,2 %, méně než před rokem (v prosinci 36 2017 tvořila 6,0 %). Přesto na jedno volné pracovní místo vhodné i pro tuto skupinu připadalo 2,8 UoZ - OZP, což je méně než na konci roku 2017 (3,5 OZP).

Z výsledků šetření provedeného na pracovištích ÚP ČR na konci roku vyplynulo, že mezi uchazeči o zaměstnání nezaměstnanými déle než 1 rok je cca 41,1 % osob starších 55 let a 32,9 % OZP, nejvýše dosažené základní vzdělání má 38,9 % dlouhodobě nezaměstnaných UoZ (zatímco v celkovém počtu UoZ je osob ve věku 55+ 24,7 %, OZP 16,5 % a UoZ se základním vzděláním nebo bez vzdělání 30,6 %).

(MPSV, 2018)

## **2.2 Zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením na trhu práce**

Společnost LMC uskutečnila v roce 2013 průzkum, který se týkal zaměstnávání osob se zdravotním postižením v ČR. Výzkumu se zúčastnilo 189 firem a institucí, z nichž 77% uvedlo, že osoby s postižením v určitém počtu zaměstnává. Zákonem stanovený limit počtu OZP zaměstnanců pro společnosti s více než 25 zaměstnanci však splňuje pouze necelá čtvrtina z nich. Zbývající organizace zaměstnávají v průměru 1,54% OZP.

Firmy, které osoby se zdravotním postižením nezaměstnávají, uvedly tyto důvody:

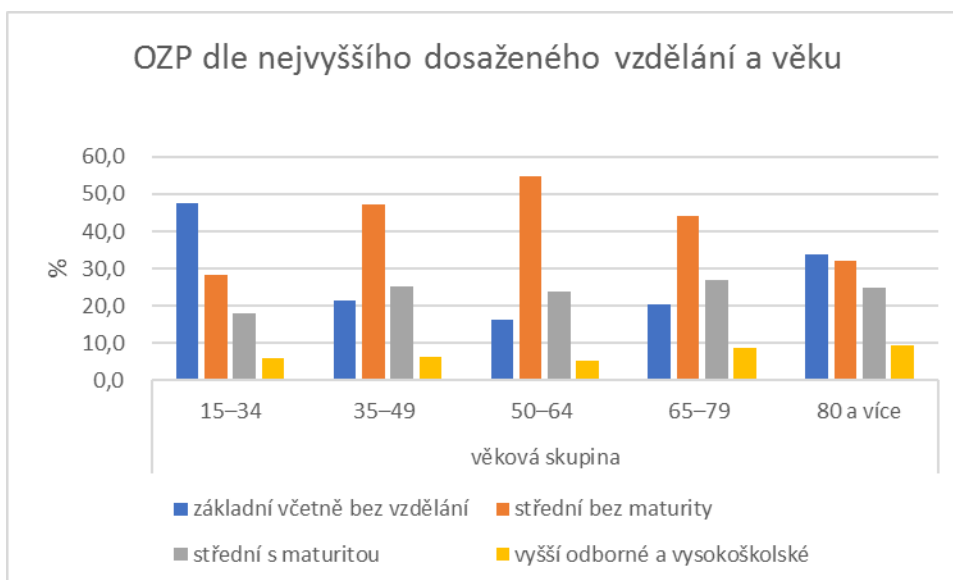
- zaměření činnosti a podmínky na pracovišti (51,1%)
- nedostatek kvalifikovaných uchazečů z řad OZP (32,6%)
- nemají zájem zaměstnávat OZP – buď nepodléhají limitu (4,7%) nebo stanovenou povinnost plní jiným způsobem (11,6%)

Z celkového počtu firem, které se do průzkumu zapojily, pouze necelá čtvrtina splňuje zákonem stanovený podíl 4% OZP zaměstnanců pro firmy s více než 25 zaměstnanci. Průměrný podíl byl 1,54%.

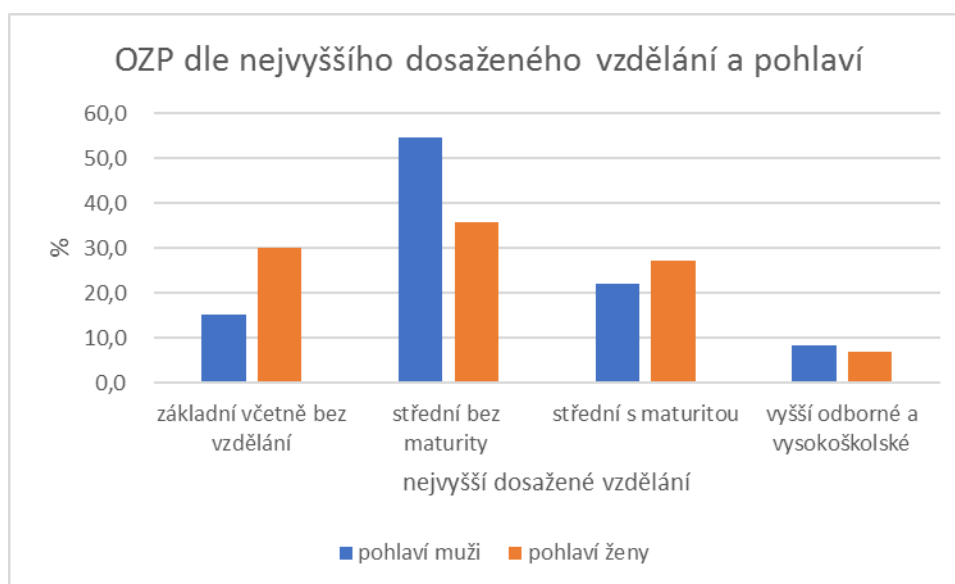
Nejčastější formou kompenzace při neplnění limitu 4% byl jednoznačně nákup služeb nebo výrobků v režimu náhradního plnění (74,3%). Primárním účelem náhradního plnění je podpořit práci lidí s postižením na chráněném trhu, tedy zaměstnávají více než 50% osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců. Platbu do státního rozpočtu upřednostňovalo 4,4% firem.

Necelá třetina respondentů uvedla, že nemá nijak upravené pracoviště ani bezbariérový přístup. Jako další bariéry zaměstnávání byly uvedeny legislativní obtíže (9,3%) či komplikace v komunikaci s úřady (4,9%), přístup managementu (2,2%) nebo postoj řadových zaměstnanců (1,1%).

Více než dvě pětiny všech respondentů zdůrazňují nedostatek kvalifikovaných OZP uchazečů o zaměstnání. (LMC průzkum)



Zdroj: ČSÚ / vlastní formát



Zdroj: ČSÚ 2018 / vlastní formát

## 2.2.1 Motivace firem k zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Současný trh chápe zaměstnávání osob se zdravotním postižením stále většinou jako sociální službu, kterou si stát vynucuje po podnikatelích a zaměstnavatelích prostřednictvím závazku k sankci při neplnění solidární povinnosti. Z těchto důvodů většina osob se zdravotním postižením vnímá volný trh z hlediska vztahů mezi lidmi jako nepřátelský. (Rychtář, Sokolovský, 2016)

### 2.2.1.1.1 Legislativní motivační prvky

Prameny práva, které se týkají zaměstnávání osob se zdravotním postižením, upravují různé nástroje, které motivují zaměstnavatele. Zákon o zaměstnanosti umožňuje zaměstnavatelům žádat o příspěvek na zřízení pracovního místa, příspěvek na úhradu provozních nákladů, zaručuje slevy na dani z příjmu a při >50% zaměstnanosti možnost stát se poskytovatelem náhradního plnění a získat příspěvek na podporu zaměstnávání OZP. Dalším typem pozitivní motivace je zvýhodnění v účasti na veřejných zakázkách (při zaměstnávání více než 25 osob, z nichž je minimálně 50% osob se zdravotním postižením).

#### 2.2.1.1.2 Nelegislativní motivační prvky

Kromě finančních výhod, které při zaměstnávání OZP garantuje stát, zmiňují Rychtář a Sokolovský v odborné studii Osoby se zdravotním postižením na trhu práce další motivační faktory:

Corporate Social Responsibility – CSR – společenská odpovědnost firem – koncept, který se poprvé objevil ve 2. polovině 20. století. Přispívá ke zlepšení dobrého jména a důvěryhodnosti firem. Zároveň tedy zlepšuje profitabilitu a postavení na trhu. Hlavními pilíři CSR jsou „tři P“:

- Profit - ekonomická činnost firmy,
- Planet - ochrana životního prostředí
- People - sociální rozvoj

##### Ekonomická oblast

V rámci ekonomické oblasti jsou sledovány dopady na ekonomiku lokální, národní i na globální úrovni. Samozřejmě jsou dobré vztahy s investory, zákazníky, dodavateli i dalšími partnery. Očekává se transparentnost. Do vztahů vstupují také vládní instituce a média.

##### Environmentální oblast

Firma si je vědoma dopadů na životní prostředí. Zavazuje se, že bude svou činnost vykonávat v souladu s ochranou přírody a bude eliminovat negativní zátěž.

##### Sociální rozvoj

Společensky odpovědné chování v sociální oblasti řeší chování firmy ve vztahu k zaměstnancům a komunitě. Firma ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů dané komunity (neziskové organizace, veřejnost). Dalšími aktivitami jsou vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance), dodržování rovných příležitostí, diversity management, zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění, firemní dárcovství, dobrovolnictví, sociální integrace, podpora kvality života a rozvoj místní infrastruktury. (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008)



Neoddělitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů je tedy právě **diversity management**. Cílem je vytváření různorodých týmů a respektování osobní i kulturní diverzity jako cesta k úspěchu. V současné době je využíván spíše zkušenými manažery mezinárodních společností. Jsou vědomi toho, že rozličnost v názorech, postojových i rozdíly ve vnímání jsou přínosem při řešení komplikovaných úkolů a situací. Diverzita směřuje napříč pohlavím, rasou, věkovými kategoriemi i zdravotním znevýhodněním. Každá korporace si klade za cíl vytvořit takové podmínky, které umožní zaměstnancům rozvinout svůj potenciál bez ohledu na odlišnost.

Princip diverzity musí být uplatňován již v první kroku, tedy při náboru nových zaměstnanců. Dále pak v dalších firemních procesech, jako je adaptace, vzdělávání, tvorba kariérních plánů i při hodnocení.

Diversity management je náročnější na pracovní prostředí, které musí být uzpůsobeno potřebám zaměstnance. Ať už se jedná o práci z domova, flexibilní pracovní úvazky, bezbariérové přístupy, firemní školky či samotné začleňování do firemních akcí. Dle výzkumů se ale následně snižuje fluktuace zaměstnanců, náklady na zaškolování nových pracovníků a zvyšuje se efektivita týmů. (Szymbalska, 2016)

Obsahové zásady zaměstnávání vycházející z principu diverzity:

- otevřenost v komunikaci
- vynechat falešnou ohleduplnost a soucit
- pozitivní přístup
- dialog s budoucími spolupracovníky (před i po nástupu kolegy do kolektivu)
- nalezení a podpora alespoň jednoho nebo více zainteresovaných spolupracovníků v blízkém okolí, kteří mohou osobě se zdravotním postižením poskytnout podporu a pomoc

(Rychtář, Sokolovský, 2016)

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením je typickým projevem společensky odpovědného chování. V řadě vyspělých zemích je systém finančních náhrad nahrazen opatřeními, které jsou založeny na nediskriminaci, solidaritě a rovných příležitostech. Podmínkou je příprava podpůrné infrastruktury, potřebná osvěta a hlavně změna myšlení zaměstnavatelů.

Dle odborné studie ASO Podpora sociálního dialogu z roku 2016 zaměstnavatel volí několik přístupů k zaměstnávání OZP:

- pasivní a odmítavý – provázený neochotou ke změně, výrazná motivace na výkon, raději volí finanční odvody do státního rozpočtu, zodpovědnost za zaměstnávání OZP přenáší na stát a politiku zaměstnanosti
- pasivní konstruktivní – očekává impulsy, „přiveďte nám člověka s postižením a řekněte, jak s ním zacházet, my jej rádi zaměstnáme“
- aktivní konstruktivní – rozhoduje se s ohledem na finanční podporu, je ochoten vytvořit podmínky
- aktivní uvědomělý a společensky odpovědný – častěji nadnárodní společnosti, přijímají zaměstnávání OZP jako součást CSR strategie v rámci budování značky

Studie ASO zdůrazňuje nutnost manuálů pro implementaci společenské odpovědnosti firem včetně návodů a inspirujících příkladů změny vztahů uvnitř firem.

### **2.3 Faktory ovlivňující zaměstnávání OZP na trhu práce**

Zaměstnavatelé při výběru nových zaměstnanců nejčastěji volí doporučení od známých a spolehlivých zdrojů, včetně personálních agentur. Následně tak očekávají nejen naplnění kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo, ale také automatickou schopnost hladkého zapojení pracovníka do kolektivu, potvrzení jeho dostatečných měkkých dovedností.

Na základě rozhovorů se zaměstnavateli definuje Studie ASO tyto faktory, které ovlivňují zaměstnávání OZP:

- hrozba související se zaměstnáváním OZP - nižší výkon OZP, vyšší nemocnost, obtížné zapojení do kolektivu – dle zaměstnavatelů se fyzické postižení promítá do psychického stavu, což může mít vliv na komunikaci se spolupracovníky. Fakt, že s osobou se zdravotním postižením nebudou kolegové umět mluvit, může zhoršit týmové prostředí a tím výsledný výkon. Dalším takovým faktorem může být i souběh invalidního důchodu a mzdy, který vyvolává nevraživost mezi zaměstnanci. Tyto skutečnosti by ve výsledku mohly výrazně zatížit personalisty a vedoucí pracovníky.

- nutnost plnění povinných kvót tzv. náhradním plněním – ačkoliv se jedná o represivní prostředek, využívá ho stále více zaměstnavatelů
- získání statutu OZP u již stávajícího zaměstnance – zaměstnavatelé se snaží podpořit takového zaměstnance a převést ho na vhodnou pozici. Připustili ale, že za podmínky, že se jedná o „dobrého“ pracovníka
- existuje „funkční servis“ – zaměstnavatelům chybí dostatečné informace o typu postižení, o kompenzačních pomůckách, nutných úpravách pracovního místa apod. Zaměstnavatelé shodně uvádějí, že by uvítali komplexní servis, který by jim pomohl překonat problémy spojené se zaměstnáváním OZP, např. i formou outsourcingu.

Bc. Kateřina Vršecká shrnula ve své diplomové práci v roce 2018 na Národohospodářské fakultě VŠE výstup z kvantitativní analýzy pracovní neschopnosti OZP a fluktuaci zaměstnanců se ZP. Porovnávala skupinu zaměstnanců se zdravotním postižením a skupinu osob bez zdravotního postižení ve firmě v letech 2011 – 2017 a jako podklad sloužila data z personálního systému. Z výzkumu vyplývá, že v analyzované společnosti výrazně převyšuje fluktuace u skupiny pracovníků bez zdravotního postižení. U pracovníků se zdravotním postižením byla zaznamenána nulová, resp. max 10% roční míra fluktuace. Co se týče pracovní neschopnosti, autorka zvolila opět metodu komparace dvou skupin zaměstnanců, se stejným zdrojem dat i shodným obdobím. Hodnoty skupin byly v průběhu sledovaných let velmi podobné, v téměř polovině případů byly dokonce nižší než u zaměstnanců bez zdravotního postižení. Z tohoto důvodu ale nelze zcela jednoznačně určit, zda má zdravotní postižení vliv na počet dní strávených v pracovní neschopnosti. (Vršecká, 2018)

### 2.3.1 Překážky zapojení OZP na volném trhu práce

- mylné názory a přesvědčení, předsudky:
  - vyšší ochrana OZP v pracovně-právních vztazích – zákoník práce neuvádí výjimky
  - lidé s postižením častěji využívají zdravotní neschopnost – statistiky toto nepotvrzují
  - u osoby se zdravotním postižením se počítá s nižším výkonem i menší ochotou ke změně

- větší problémy s bezpečností práce a kontrolami na pracovišti
- přítomnost osoby se zdravotním postižením může negativně ovlivňovat vztahy na pracovišti
- zvýšená administrativa
- vysoká závislost OZP na ostatních
- mnoho dalších mylných názorů o jednotlivých typech postižení

Tyto a mnoho jiných stereotypních situací může ovlivnit a ovlivňuje získání pracovního místa pro osobu s různým typem zdravotního postižení. Neznalost může vést k nedorozumění i v dalším kontaktu s nepřípravenými a nepoučenými pracovníky. Potvrdila se tak nezbytnost přípravy personalistů, vedoucích i řadových pracovníků před nástupem kolegy se zdravotním postižením na nové pracovní místo v rámci kolektivu. (Rychtář, Sokolovský, 2016)

**Pracující osoby se zdravotním postižením na volném trhu práce podle úprav pracovního režimu a pracovního prostředí**

	celkem (na volném trhu práce)	úpravy		
		má	nemá, ani nepotřebuje	nemá, ale potřebuje
absolutní počet v tis.				
upravený pracovní režim	197,7	66,4	111,6	19,7
upravené pracovní prostředí	197,7	14,5	171,4	11,7
struktura v %				
upravený pracovní režim	100,0	33,6	56,4	10,0
upravené pracovní prostředí	100,0	7,3	86,7	5,9

Zdroj: ČSÚ 2018

Překážky zapojení OZP na volném pracovním trhu – na straně zaměstnance se zdravotním postižením (dle Studie, Rychtář, Sokolovský):

- technické překážky – doprava do zaměstnání, bezbariérovost, dostupnost
- komunikační bariéry – v závislosti na druhu znevýhodnění
- motivace – důvody, proč pracovat – vliv vzorců chování, výchovy a zkušeností
- ztráta pracovních návyků – při dlouhodobé nezaměstnanosti je obtížné je znovu získat, některé OZP po studiích nepracovaly vůbec

- nutnost přizpůsobit pracovní podmínky – úprava pracovní doby, respekt ke změnám zdravotního stavu, možnost využívání asistence, kompenzačních pomůcek atp.
- chybějící kvalifikace a pracovní zkušenosti
- nedostatek informací o potřebách trhu práce – nedostatečná orientace v podmínkách práce, nastavení mezd, souvisí i s ev. finanční negramotností
- nedostatečná účinnost pracovní rehabilitace a podpora zaměstnavatelů ze strany Úřadu práce ČR – nepropojení s ostatními systémy, neexistence odborné podpory a praktické pomoci na regionální a místní úrovni

Pracovní výkon ovlivňuje několik faktorů, tzv. determinanty pracovního výkonu. (Lochmannová, 2016, s. 63) Dle Lochmannové je definován jako „konkrétní výsledek práce, znalosti či způsobilosti ve smyslu měkkých dovedností a pracovní a sociální chování nebo přístupy a postoje“. Představuje nejen množství a kvalitu odvedené práce, ale i přístup k práci, chování (fluktuace, absence, docházka) a další. Výsledkem pracovního výkonu je spojení úsilí, schopnosti a vnímání úkolu nebo role zaměstnance, a to ve vhodném poměru. Pracovník totiž např. může vyvíjet mimořádné úsilí a vykazovat schopnosti, ale pokud správně neporozumí zadanému úkolu, nebude schopen uspět.

**Pracující osoby se zdravotním postižením podle potíží  
se zvládáním změn nebo stresu v práci a pohlaví**

potíže se zvládáním změn nebo stresu v práci	celkem	pohlaví	
		muži	ženy
absolutní počet v tis.			
celkem	214,5	111,5	103,0
žádné potíže	127,5	69,6	57,9
určité potíže	78,8	38,2	40,6
velké potíže	8,3	3,8	4,5
struktura v %			
celkem	100,0	100,0	100,0
žádné potíže	59,4	62,4	56,2
určité potíže	36,7	34,3	39,4
velké potíže	3,9	3,4	4,4

Zdroj: ČSÚ 2018

Dle Odborné studie ASO vyplývá, že základními stavebními prvky účinného systému zaměstnávání osob se zdravotním postižením je:

- efektivní propojení orgánů vlády, ekonomických partnerů, zaměstnavatelů, sdružení OZP
- „raději rehabilitace než důchod“ – neboli aktivizace osob se zdravotním postižením
- upřednostňování podpory na otevřeném trhu práce – chráněná místa ponechat pouze pro osoby, které se nemohou uplatnit na volném trhu
- individuální přístup – v poradenství, při hledání zaměstnání, možnost stáží apod.
- podpora odborného vzdělávání, získávání dodatečné kvalifikace
- pomoc „na míru“ – oproti plošnému poskytování dávek všem subjektům, jež splní podmínky
- šíření příkladů dobré praxe
- doprovázení zaměstnavatelů, poskytování poradenství při řešení konkrétních situací ve firmě či přímo na pracovišti
- osvěta v posilování diverzity přístupu
- podpora přechodu z chráněného prostředí na volný trh práce
- kompenzace dlouhodobého či mimořádného zatížení při zaměstnávání OZP (např. kompenzace nižšího výkonu apod.)

### 2.3.2 Motivace zaměstnanců se zdravotním postižením k získání a udržení zaměstnání

Motivační nástroje pro zaměstnávání OZP definovány dle RAP, Rehabilitace, Aktivace, Práce, Metodiky motivačních nástrojů pro zaměstnávání OZP:

1. legislativní nástroje – v mnoha ohledech motivaci oslabují, zpřísňují některá kritéria pro zaměstnávání nebo působí neutrálně
2. nelegislativní nástroje

Faktory, které ovlivňují vnímání a akceptaci osoby se zdravotním postižením společností:

- vrozená aktivita, odolnost a osobnost
- zkušenosti, výchova a vzdělání
- sociokulturní prostředí

- typ regionu, kde žije
- zázemí
- sebevědomí, vědomí si slabých a silných stránek
- dobré a špatné zkušenosti ve vztahu k uplatnění v práci
- délka doby, kdy nebyl zaměstnán

Metodika motivačních nástrojů pro zaměstnávání OZP (Rychtář, Miler: RAP) uvádí výčet specifických metod motivace OZP na pracovišti:

- ekonomické stimuly – podíly na zisku, odměny – v závislosti na výsledcích firmy - problematické tam, kde je nutná větší fyzické zapojení, může dojít ke zhoršení zdravotního stavu nebo k frustracím z neschopnosti dosáhnout cíl. Možno motivovat kvalitativně, doporučena „opatrnost“
- zázemí a vztahy na pracovišti, týmová práce - patří k základním a nejdůležitějším motivačním faktorům pro osoby se zdravotním postižením, při dodržení těchto zásad:
  - o utváření dobrých vztahů mezi OZP a ostatními pracovníky
  - o podpora mimopracovních aktivit
  - o pravidelné vyhodnocování a prezentace výsledků skupin
  - o týmy jsou tvořeny jak OZP tak ostatními pracovníky, hledá se optimální výkonnost
  - o práce přidělována na základě pracovního potenciálu
- osobní rozvoj a růst - osobní rozvoj může pozitivně ovlivnit zdravotní stav
- kultivace firemního prostředí, firemní priority a image
- zaměstnávání OZP je součástí firemní politiky, diversity management, CSR

Zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením musí nejen dbát na odstraňování technických a komunikačních bariér, ale navíc musí být schopni nastavit individuální režim práce i tempo. Musí umět vyhovět specifickým potřebám osoby se zdravotním postižením. Často poskytuje i neformální pomoc charakteru sociální služby, např. pomoc při zajišťování stravy, při oblékání, vyřizování na úřadech, s finanční gramotností apod. Pověření zaměstnanci také ale často pomáhají při řešení problémů v osobním životě a zázemím, tak důležitým pro možnost jejich zaměstnání. Významnou překážkou v zaměstnávání OZP je i psychická odolnost při tlaku na

termíny a stresu. Proto pouze 60% osob se zdravotním postižením volí práci na plný úvazek (u běžné populace je to 94%). (Augustová, Hlaváčková, Procházková, Rychtář, Zikeš, 2013)

## **2.4 Personalistika a řízení lidských zdrojů**

Nedílnou součástí řízení každé firmy je personalistika – personální práce. Jejím úkolem je zajistit potřebný počet vhodných zaměstnanců, kteří mají správné schopnosti a motivaci, a jejichž pomocí lze dosáhnout plánovaných firemních cílů a uskutečnit firemní strategii.

Bývalý prezident a manažer americké společnosti GMC A.P. Sloan kdysi prohlásil: „Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“

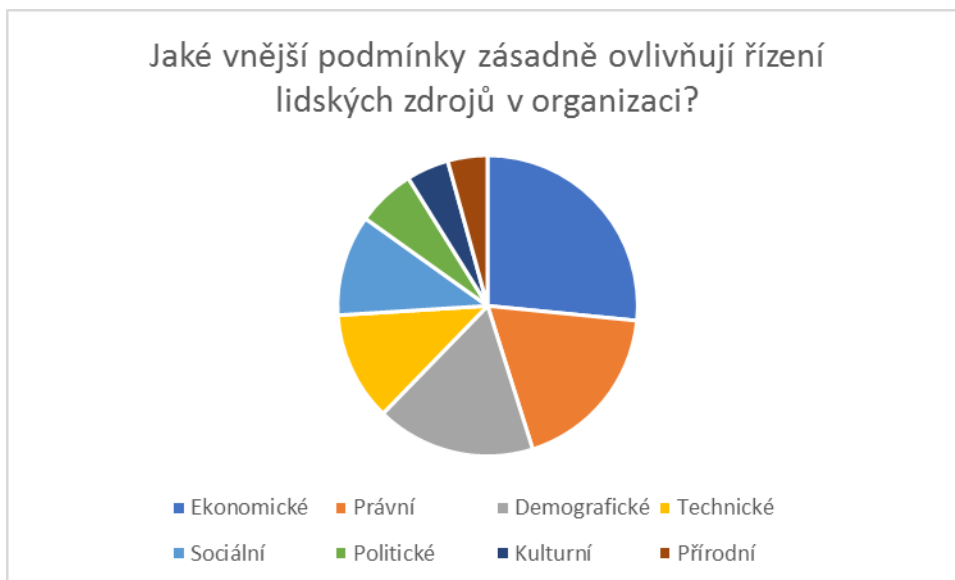
Výběr zaměstnanců a péče o ně tvoří hlavní pilíře. Organizace s jejich pomocí dosahuje svých cílů. Schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence, jsou cenným zdrojem a předpokladem úspěchu a bohatství. (Armstrong in Šikýř, str. 15)

Zákoník práce definuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců, kteří jsou na jednotlivých stupních k řízení oprávněni (Šikýř, str. 34):

- stanovují a ukládají pracovní úkoly;
- organizují, řídí a kontrolují jejich práci;
- dávají pokyny;
- řídí a kontrolují práci podřízených;
- hodnotí pracovní výkon;
- vytvářejí příznivé pracovní podmínky;
- zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- odměňují podřízené pracovníky dle pracovněprávních předpisů;
- zajišťují dodržování právních a vnitřních předpisů;
- chrání majetek zaměstnavatele.



Personální strategie vychází z komplexní strategie organizace a jsou ovlivněny vnějšími a vnitřními faktory:



Zdroj: Šikýř / vlastní formát



Zdroj: Šikýř / vlastní formát

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. provedl v roce 2014 empirický výzkum, díky kterému se podařilo získat údaje od 80 personalistů z 80 organizací, poté po zpracování výsledků dalších 20 dotazníků od 20 personalistů. Celkem tedy údaje ze 100 organizací. Na základě těchto údajů zmapoval např. jaké činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů zabezpečují manažeři a personalisté.

Výsledky ukázaly, že zapojení manažerů do řízení lidských zdrojů je důležitou součástí jejich pracovní náplně. Zároveň se potvrdil vysoký podíl manažerů na řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, tedy na činnostech, které tvoří stěžejní náplň personalisty.

Personální činnosti (Šikýř, s. 28)

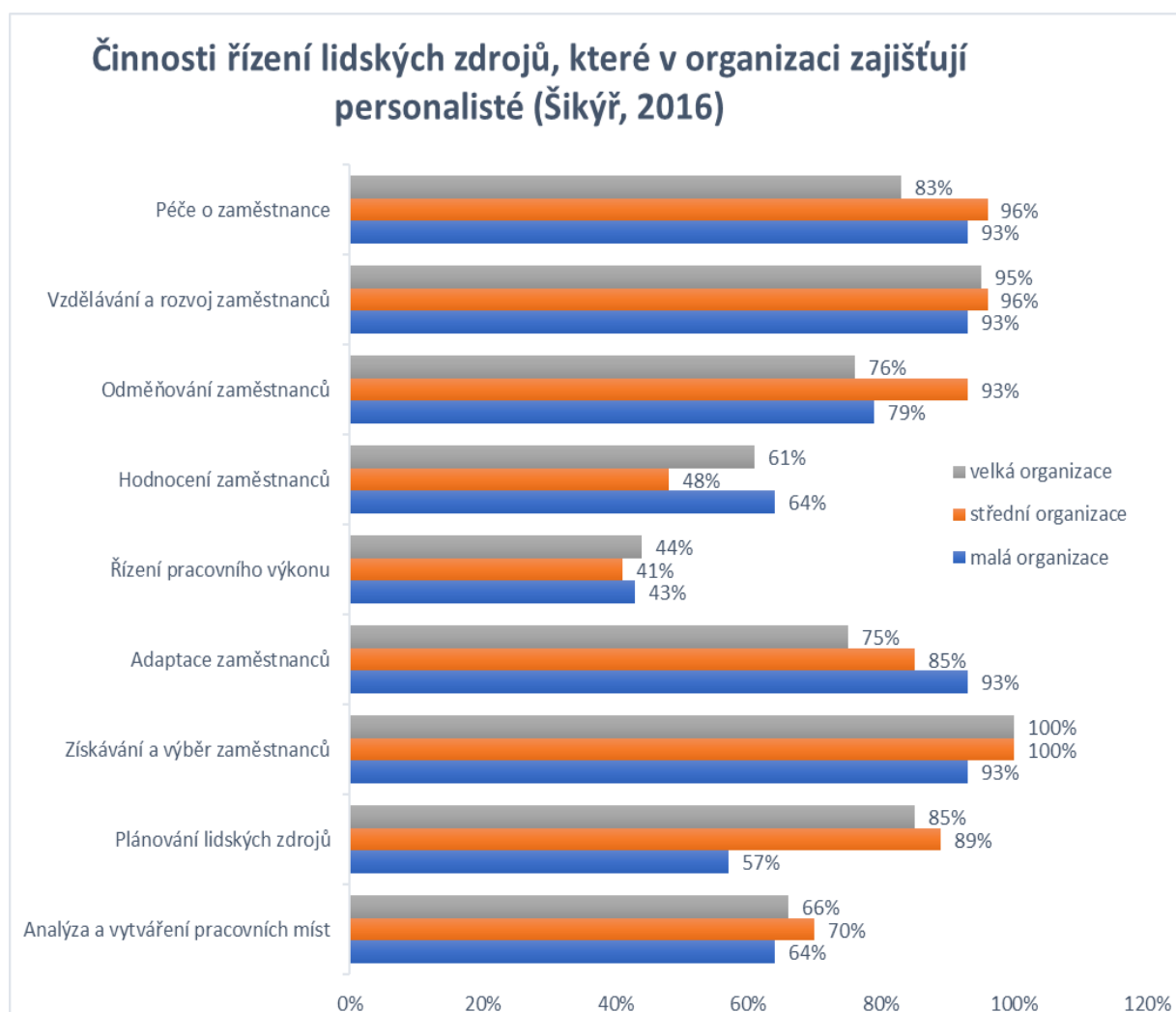
Personální činnost	Účel personální činnosti
Tvorba a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Personalistiku v organizaci zajišťují především manažeři, vedoucí pracovníci. V organizacích s větším počtem zaměstnanců tuto činnosti vykonávají obvykle s podporou personalistů, tedy pracovníků personálního útvaru, nebo využívají externí specialisty (outsourcing).

Personalisté se věnují jednak administrativní činnosti, ale také různé koncepční, metodické a analytické činnosti. Neexistuje norma, která by stanovovala ideální poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců organizace.

(Šikýř, s. 37)

Činnosti řízení lidských zdrojů, které v organizaci zajišťují personalisté:



Zdroj: Šikýř, 2016

### 3 Výzkumná část

Cílem mého výzkumného šetření je zjistit, jaké postoje zaujímají osoby se zdravotním postižením k hledání pracovního uplatnění. Zabývám se otázkou motivace a potřeb, a to na straně potenciálních zaměstnanců i zaměstnavatelů – bez ohledu na to, zda se jedná o chráněný či volný trh práce. Pokusila jsem se také definovat slabá místa zaměstnávání OZP.

Hlavní výzkumná otázka:

Co kromě legislativy ovlivňuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením?

Vedlejší výzkumné otázky:

Jaké jsou motivace a potřeby OZP pro zapojení na trh práce?

Jak lze zefektivnit systém zaměstnávání OZP?

#### 3.1 Účastníci výzkumu

Výzkumným vzorkem je 15 zaměstnanců jak z chráněného trhu práce, tak volného trhu práce ve firmách na území ČR. Pracují na různých pozicích, jejich náplní práce jsou administrativní činnosti, správa IT, obchod a služby. Mezi dotazovanými je 10 žen a 5 mužů. Pro doplnění jsem oslovila 3 manažery (2 muže a 1 ženu) ze stejných organizací. Všichni respondenti před zahájením rozhovorů podepsali informovaný souhlas s audiozáznamem, který bude při zachování anonymity použit pouze pro potřeby této diplomové práce.

#### 3.2 Metoda sběru dat

Pro účely výzkumu jsem zvolila kvalitativní výzkum, jehož významem je „nenumerické šetření a interpretace sociální reality“ a cílem je „odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím“. (Disman 2002, s. 285-286).

Možnou nevýhodou je dle Hendla časová náročnost ve sběru i analýzy získaných dat i schopnost ovlivnění výsledků samotným výzkumníkem. (Hendl 2005, s. 52-53)

Pět let jsem pracovala jako manažerka v organizaci, která zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Vedla jsem tým 12 pracovníků, odpovídala za kvalitu služby, kterou v rámci svých kompetencí odváděli. Mohu tedy tuto fázi definovat jako zúčastněné pozorování. Každodenní pracovní aktivity a interakce s lidmi, kteří mají různé druhy postižení, často kombinované s psychiatrickou diagnózou, mě přimělo k hlubšímu poznání.

Jako hlavní metodu sběru dat jsem zvolila polostrukturované rozhovory, ve kterých jsem se řídila předem definovanými otázkami (viz Příloha 1 a Příloha 2). V mnoha případech byly doplňovány o otázky navazující či upřesňující.

Využila jsem svých kontaktů z předchozího zaměstnání, díky kterým jsem dostala další doporučení na respondenty v několika dalších organizacích v České republice. Rozhovory se uskutečnily jak na pracovišti, tak i doma či na veřejném místě – v kavárně, čajovně či parku, vždy s ohledem na časové možnosti respondenta a se zachováním soukromí.

Všichni respondenti souhlasili s nahráváním při zachování anonymity. Proto v této práci neuvádím pravá jména ani specifikaci organizací, ve kterých oslovení pracují. Po dokončení všech rozhovorů jsem provedla doslovnou transkripci, ve které jsem zaznamenala výpovědi respondentů autenticky, nespisovným jazykem včetně slangových výrazů.

### **3.3 Zpracování a analýza dat**

Otázky a odpovědi jsem tematicky rozdělila do několika kategorií. Prvním tématem je otázka **limitů** – týkajících se zdravotního stavu a přístupu k zaměstnání ve smyslu oddělení pracovního a soukromého života. Druhou kategorií je **motivace** pro práci – jak prvotní, tak stálý smysl, který respondenti vidí v realizaci. Třetí kategorií jsou **obavy, strachy a těžkosti**, které provázejí nejen pracovní, ale i soukromý život. Ve čtvrté kategorii jsem se zaměřila na **podpůrnou síť** pracovníků, jak profesní, tedy v zaměstnání, tak v soukromém životě, a s tím související formy psychohygieny. V páté kategorii se věnuji výhledu do budoucna, návrhům na **změny**. Poslední téma zcela cíleně zaměřuji pouze na definování **ideálního nadřízeného** pro osoby se zdravotním postižením.

Pan Bohumil, 38 let

Pan Bohumil prodělal dětskou mozkovou obrnu, která ho limituje v mnoha činnostech: „Nemůžu dělat to, co dělají zdraví. Nemůžu dělat záchranáře. Počítač ovládám, ale třeba horolezení nemůžu.“ Zdravotní stav se v poslední době změnil, objevila se nová alergie, která panu Bohumilovi velmi komplikuje soukromý život: „Jo, trošku s tím zápasím.“ Práce mu bere čas na běžný život, pracovní dobu změnit nepotřebuje: „Tak málokdy vám platěj plnej úvazek a jste tady pět hodin.“ V oddělení pracovního a soukromého života má pan Bohumil jasno: „Když jsem naštvanej v práci, tak doma to nevybízím. Nechávám to v práci. To nemůžou odkašlat jiný lidi, to nejde.“

Prvotní motivací pro práci byla dle jeho slov „nuda doma“. Smyslem je výdělek a příslušnost ke skupině: „Abych si vydělal a byl v kolektivu lidí. Abych doma neseděl sám.“

Nejtěžší je pro pana Bohumila ráno vstát a dojít do zaměstnání: „Vstávání mi dělá problém, já bych furt spal.“ Vyjadřuje obavu ze samoty: „Obavy..asi ne. Že budu sám, tak maximálně.“

V současném zaměstnání se cítí jistě. Oporou je mu velmi dobrá přítelkyně: „...takže se sejdeme a pokecáme“, dále rodina a přátelé.

Dle svých slov žije ze dne na den, „jedu dál, život si užívám“, odpočívá s přáteli, chodí na koncerty nebo do kina.

O změně zaměstnání přemýšlí. Pokud by mohl ve své práci něco změnit, změnil by svého nadřízeného. Zároveň vyjadřuje zájem o zcela odlišný obor, než ve kterém právě působí: „Změnit šéfa. A náplň práce. Nejlepší u dětí dělat, to by mě bavilo nejvíce. Jako vychovatel, dělat aktivity...Ale to bych musel mít školu, ve svém věku.“ Ve firmě by zpřístupnil místa, která jsou dosud bariérová, zajistil by pro zaměstnance občerstvení: „...aby si lidi měli možnost koupit jídlo a ne tahat to z domova, přístup k pití, nějaký ten automat, aby si člověk mohl koupit nějaký pití.“

Na otázku, jak by měl vypadat ideální nadřízený, odpovídá: „Žádný ideální totiž není.“ Měl by to být člověk, který je schopen udržet kolektiv, měl by mít „trošku jiné přístup“. „Není to tady tak bezbariérový, jak to vypadá.“ Důležité pro pana Bohumila je, aby si zaměstnavatel nejdříve zjistil, co člověk s postižením potřebuje. „Protože někdy člověk potřebuje asistenci. Kdyby tady nebyla hodná kolegyně, tak by nefungovali. Když

zaměstnávám člověka, tak má různé potřeby...Stačil by jeden člověk, kterej by byl k dispozici – pomoci voblíknout do bundy a tak.“ Na doplňující otázku, zda by byl takový člověk pracovně vytížený odpovídá: „Tak bysme ho zaměstnali. Částečně pro firmu a částečně pro nás. Bylo by to zajímavý, mám to vyzkoušený, takže to jde.“

Pan Cyril, 40 let

Onemocnění dětskou mozkovou obrnou pana Cyrila limituje v péči o vlastní osobu, v zaměstnání je schopen se přizpůsobit: „Nemůžu se sám koupat. Co se týče práce, tak se mi šéf maximálně snaží vyjít vstříc. Protože on ví, že to v té hlavě mám, jen to není tak rychlý, jak by to mělo bejt.“ V poslední době se jeho zdravotní stav zhoršil: „...všichni říkaj, že jo. Špatně se mi občas dechá a tak.“ Na otázku, co dle jeho názoru změnu způsobuje, odpovídá: „Psychika, určitě. Protože člověk si nechce připouštět stres a prostě to do toho těla jde.“ Práce ho unavuje a bere „někdy i ten optimismus.“ Pro pana Cyrila je důležitý smysl a efektivita práce: „Aby člověk měl z té práce radost nebo dobrou pocit, protože vy něco uděláte a za pět minut je to jinak.“ Nemá problém s pracovní dobou, dle jeho slov se dokázal přizpůsobit: „...já kdybych se tomu nepřizpůbil, tak třeba pudu vo půlku dolu. Člověk se naučí, že musí. Je to takový složitý.“ Složitě odděluje pracovní a soukromý život: „Když je člověk namíchnutej, tak to potřebuje někde vyventilovat. A většinou to ventiluju doma. By to mělo zůstat v práci a nemělo by se to ventilovat doma, ale vono to nejde. Ale to by chtělo spíš víc optimismu ode mě.“

K práci pana Cyrila přivedla potřeba výdělku: „Tam prostě není vo čem pochybovat. Oni vám daj to, co nezbytně musej, ale nic navíc.“ Cítí potřebu se dále vzdělávat a vyvíjet se: „Jde o to, že já nechci zůstat na jednom místě. Nejde o firmu, ale jde obecně o to, aby si člověk mohl rozšířit znalost a mohl jít dělat třeba někam úplně jinam. Jo, je samozřejmý, že já zdravýho člověka nenahradim. Protože ten zdravý člověk bude mít větší rychlost než já.“

Obavy má ze závislosti na systému, na rozhodnutích, která není schopen ovlivnit: „Protože si určitý lidi myslej, že vědí všechno, a přitom vědí prd. Bohužel jsem si to vyzkoušel.“ Popisuje svou zkušenost s přidělením invalidního vozíku. „Systém je špatnej. Někdy to funguje a někdy ne.“

Velkým problémem je pro pana Cyrila ranní vstávání a příprava do práce. „Hlavně to, že někde musíte bejt načas. A to je prostě u handicapovanejch problém. Protože tam jde

vo to než se člověk rozhejbe, tak mu to chvilku trvá a pak je to závislý na autobusech, jak se řidičům chce nebo nechce, kolik tam maj kočárků a tak.“

Životní oporou je panu Cyrilovi sestra, se kterou se ale často nestýká: „Asi nejspíš ségra, no. Ale já ji tady nemám, žiju sám.“ V rámci profese nemá nikoho, na koho se může obrátit: „Stoprocentně jistě si nikdy nemůžu být, protože člověk není neomylný, neměl by si být tak jistě, že se nespálí. Tady se ale těžko na někoho můžu obrátit. Většinou když jsou to nějaký speciální věci, tak na kolegu, ajťáka, jenomže on toho sám má dost. Jinak nemám nikoho.“ Na otázku, jak odpočívá a co dělá pro sebe odpovídá: „Já většinou, abych přiznal barvu, dřív jsem tomu nerozuměl. Když mi to kolega, po kterým jsem převzal místo, říkal, že nechce sedět doma u počítače a že je z toho unavený, tak jsem nechápal, proč. A když jsem si to vyzkoušel, tak jsem pochopil. Protože je něco úplně jinýho, když děláte něco pro sebe a něco pro druhý, to je zásadní rozdíl.“ Ze zaměstnání se vrací unavený, odpoledne spí. „Protože jsem z toho unavený. Já spím u televize tak, že si naklopím vozejk. Pak když se proberu a je brzo ráno, tak se přemístit už nechci. Tohle nemůžu vodbourat.“ Nabíjí ho pobyt v přírodě, pod stanem. „Potřeboval bych vypustit, vypnout. Zlobím se, že se nechám jednoduše vytočit, vidím, že nic nefunguje, všechno je problém. Pět hodin po návratu jsem se zase namíchl.“

V zaměstnání by rád vylepšil komunikaci s nadřízeným. „Jde o to, že například šéf vám řekne něco jinak než těm druhým před váma. Jo a pak z toho vznikaj zmatky. Aby to prostě nebyla zbytečná práce. Aby se to udělalo jednou a rovnou a ne desetkrát předělávat.“ Má zájem se dál profesně vyvíjet a přemýšlí o změně zaměstnání, ale limituje ho nedostatečná jazyková výbava: „Mě bavěj věci kolem počítačů, nastavování různých věcí. Tím, že mám jazykový omezení, tak je to dost složitý. To je věčnej problém.“

Obecně by dle pana Cyrila měl zaměstnavatel brát osoby se zdravotním postižením „jako lidi. Protože ten systém je postavený tak, že lidi nás berou jako zdroj peněz, ale ne jako konkrétní osoby. Protože oni za tím viděj ty dotace, ale neviděj člověka jako samostatnou osobu.“ Na doplňující otázku popisuje svou představu: „...aby s náma víc komunikovali. Pořád se s náma lidi bojejí mluvit. Oni třeba kolikrát viděj za vším, kolik dostaneme peněz, ale neviděj, kolik věcí si musíte zaplatit, abyste vůbec do té práce mohl jít.“ Potvrzuje nutnost individuálního přístupu k pracovníkům: „Každý máme jiný potřeby. Na tohle se nedá napasovat globální měřítko. Proto je to pořád divokej byznys. Na tohle se obecný pravidla píšou dost těžko. Protože každý člověk je individuální osoba a má individuální potřeby. Bohužel systém je takovej jaký je. Například servis vozíku – aha, vy



chodíte do práce – kolaps času. Oni nemůžou, já nemůžu. Musím čekat doma, aby to byli schopný udělat. Dlouhý dodací lhůty. Počítaj s tím, že sedím doma a nic nedělám.“

Ideální nadřízený by měl být podle pana Cyrila někdo, kdo umí naslouchat: „Ideální nadřízenej by byl takovej, kterej by vnímal ty svoje podřízený s tím, že by nejenom že by je poslouchal, ale snažil by se jim i pomáhat. Ono zase z druhý strany, ono ani ta pozice toho nadřízenýho není úplně jednoduchá. Takže se to těžko hodnotí. Aby víc ty lidi poslouchal ten člověk.“

Pan Daniel, 53 let

Pan Daniel zjistil svou diagnózu před 20 lety. „Před tím normálně, to jsem byl normálně zaměstnanej, to jsem měl i svoje podnikání, svoji obchodní činnost. Pak jsem si pořídil svůj sen, svoji restauraci, tak jsem si to pořídil, ale tam mě to prostě zlomilo, to byl takovej záprah. To jsem o tom ještě nevěděl, ale pak mi řekli, po tom diagnostikování, že jsem to měl aspoň 5 let nazpátek. No, tak jsem si tu restauraci pořídil, tam jsem byl furt, to mě hrozně vyčerpalo, všechno jsem chtěl perfektně. Pak se to zlomilo, pak se projevíly ty diagnózy, pak jsem lital po nemocnicích. Někdy jsem byl doma, pár let. Kolikrát to nejde, jsou to takový stavy, že člověk nemůže, nemá tu sebedůvěru, aby šel něco někam zkoušet.“ Jeho zdravotní stav, roztroušená skleróza a bipolární porucha, způsobují potíže obzvláště v letních měsících, při vysokých teplotách. Dle jeho slov není nic, co by mu práce brala, pracovní doba mu vyhovuje: „Myslím, že mi nic nebere, protože všechny ty schůzky, ty asistence, jsou po domluvě vzájemný. Já nekejvnu na něco, co mi nesedí, no.“ Nemá problém oddělit pracovní a soukromý život: „Režim, smysl, plán předem. Klient v dobrý náladě, svoje věci tam netahat.“

Panu Danielovi chyběla společnost lidí, kteří mají také svá omezení a touha pomáhat: „Dělal jsem v různých sociálních službách, ale všude je nějaký ale. Bylo to něco novýho zkrátka, jako bejt ve styku s lidma, který sami nejsou fit, v kondici a tak a snažit se jim pomáhat a s tím, že si myslím, že oni sami jsou srozuměný s tím, že sám mám svých problémů taky dost a v rámci svých možností se snažím pracovat.“ Práce mu dává pocit potřeby a užitečnosti: „Tak si myslím, že vlastně ten klient, ať už je mladej nebo dospělej, tak dostane to nejlepší, co mu můžu v rámci možností poskytnout za ten úkon, co požaduje a mě to dává to, že si myslím, že jsem potřebnej, takže to je pro mě taková zpětná vazba.“ Pocit uspokojení, který pramení z blízkého vztahu s klientem a jeho rodinou

popisuje takto: „Teďka za mnou přijeli klienti do lázní, 100 km, všichni, celá rodina, dali jsme si kafe, pivo, bylo to hezký.“

Problémy cítí při cestování ke klientovi: „No, protože tak mám i nějaký svoje zdravotní problémy. Když jedu autem, tak si můžu udělat čas si zastavit. Kdyžto když jedu v metru, když vystoupíte, tak už vám to ujede, čekáte na další. Je to stresující. A ten stres, to je špatně.“ Obavy ani strach necítí.

Pan Daniel relaxuje procházkami, cvičením a četbou, která ho ale vyčerpává: „Já jsem dost zanedbával četbu. Asi bych si potřeboval rozšířit víc slovní zásobu. Ale unavuje mě to. Přečtu chvíli a musím to zavřít. Ale když si chci něco přečíst, tak pomalu.“ Největší oporou je mu přítelkyně. Pan Daniel cítí jistotu v tom, co dělá, má rád předem jasný plán: „to co dělám, to se snažím dělat, aby to nemělo chyby. Jistotu v takový mojí spolehlivosti. Že když se domluvím s klientem, že to bude takhle, v tolik hodin, tak se na to připravím a nemám stres. Blbý je, to mi zavolal teď třeba, že místo ve tři, abych tam byl už v půl druhý. To bych mu musel odmítnout, to bych asi nedal. Tak prostě mám rád jet podle plánu, co si domluvíme.“ V nejistotě se obrací na svou nadřízenou.

Možnou změnu vidí v komunikaci s klientem: „No je ideální, když mě ten klient sám upozorní, co bych měl změnit.“ Pan Daniel dosud o změně zaměstnání nepřemýšlel.

Pan Daniel nemá definici pro ideálního nadřízeného: „Já, co jsem poznal v současným zaměstnání, tak když jsem potřeboval, tak mě nadřízenej vyslechl, co vlastně chci říct a co bych potřeboval a v pohodě. A vyšel mi vstříc v těch mejch potřebách. Nemám představu přímo, jak by měl vypadat.“

Pan František, 57 let

Ačkoliv je pan František po autonehodě paraplegik, zdravotním stavem se necítí být limitován: „Můžu všechno. Já nejsem úplnej vozejkář, já chodím o berlích, ta mícha nebyla přerušena úplně. Dojdu si, kam potřebuju. Ale ty berle hrozně zatěžují krční páteř a tak. Tak pak jsem na vozečku.“ Dle jeho slov se zdravotní stav v poslední době zlepšil: „Vzhledem k tomu, že jsem začal před rokem jezdit na koni, tak neuvěřitelně jsem se zlepšil, mám víc energie, jsem spokojenej. Ty koně maj vobrovskej vliv na tohleto.“ Čas na sporty je to jediné, co mu práce bere. Zároveň je schopen si pracovní dobu dle potřeb domluvit s kolegy. Velmi dobře se mu daří oddělit pracovní a soukromý život: „Vzhledem

k tomu, že teď žiju sám, nemám s tím problém. I když jsem pracoval jako zdravej, tak pro mě pátek byl deadline, naložil jsem děti, sedli jsme do auta a jeli jsme pryč.“

K práci ho přivedla touha po naplnění a finanční zájem: „Jednak peníze, z invalidního důchodu se nedá přežít, z toho zaplatím nájem, zbydou mi 2000 na život, že jo, na jídlo. A jednak opravdu nevím, co bych dělal. Já si nedovedu představit, že bych seděl doma. Celej život jsem pracoval.“ Smysl vidí v užitečnosti: „Já kolikrát říkám, že tam chodím proto, že se cejtim jakoby použitelný, nebo ve svém věku, že jsem tam k něčemu, nebo mě pochválí, jo.“ Zároveň zmiňuje nutnost výdělku: „Samozřejmě ty peníze pouze v první řadě, co si budem povídat, protože bez toho by nebyly ty sporty a ty zájmy. To bych seděl doma a jen koukal na televizi.“

Ve svém současném zaměstnání žádné těžkosti necítí: „Já jsem se přizpůsobil, není to pro mě nic těžkýho. Já nevím, já tu práci беру tak jako to je.“ Má strach učit se něco nového: „Strach je učit se něco novýho, najednou přijít někam jinam.“ Vyjadřuje obavu o své zdraví: „To, co přijde, tak přijde, to jsou věci, který se hůř řešej a jsou věci, který plynou v životě. Nemám z toho strach. Já jsem trošku lehkomyšlný. Spousta lidí kolem mě pořád řeší minulost. Člověk má řešit teď končící co je. Takže nemám strach. Jediný co, abych byl zdravej, jediný, co potřebuju. A všechno ostatní se dá nějakým způsobem pořešit.“

Pan František je v zaměstnání již 15 let, profesní jistotu cítí, má možnost se poradit s kolegy: „Šéfové o nás ani nevědí, protože to zvládáme. Ve chvíli, kdy se něco děje, tak oni ani nevědí, co děláme.“

Je aktivní sportovec, jezdí na koni, na vodu, věnuje se potápění a tanci. „Dá se dneska dělat spousta věcí na vozejku, je toho opravdu obrovský množství, dneska cokoli.“ Relaxuje také u online her: „Tomu říkám, že chodím do hospody, mám sluchátko a mikrofon a bavíme se s těma lidma, co hrajou, takže na dvě hodiny jdu jakoby do hospody.“ Největší oporou mu je rodina, děti a vnoučata, a přátelé.

Pan František by si rád v zaměstnání finančně polepšil: „Nastoupil jsem před 15 lety a teď mám míň než tenkrát. Ne že by mi to chybělo, jsem sám, de facto si vydělávám jen na sebe.“ O změně zaměstnání přemýšlel: „Ale jo, samozřejmě, jenže získat práci jako vozejkář není tak jednoduchý. Ta práce mě třeba nebude naplňovat. Nebudu chtít strávit 8 hodin. Tady to je práce mezi lidma, který mě bavěj, práce, která mě baví a kterou umím.“

Pan František popisu svou zkušenost s nadřízenými: „Je to o člověku ne o nadřízeným. Většinou ten nadřízenej dělá to, co po něm chtějí ty jeho nadřízený. No, já nevím.. ideální je asi takovej, kterýho nevidím.“ Základem by dle jeho slov měla být odbornost a zájem: „Vůbec nevědi, nerozuměj tomu, co my děláme. Koordinujou tu práci, ale o tý práci nevědi nic. Ideální nadřízená odešla. Dřív se za nás prala. Když jsme udělali něco navíc, byli jsme zaplacený. Teď když něco nestihneme, máme pokutu.“ Dle pana Františka chybí zaměstnavatelům odvaha zaměstnávat osoby se zdravotním postižením: „Hlavně by měl bejt zaměstnavatel. Stačí, když nám dají práci. Aby se nebál vzít ty vozejky, to jsou inženýři, lidi chytrý, jen se pomalejc pohybujou, hlava jim funguje.“ Zároveň zmiňuje rozdíly v motivacích: „Ale každej je jinej, jsou lidi, který žijou. A pak jsou lidi, který si udělaj kurz a pak už je nikdo nevidí. Zalezou domů a nefungujou. To je kus od kusu. Jako v životě. Je to fuk, jestli zdravěj nebo nemocnej. Já jsem byl vždycky aktivní, jen mě to malinko přibrzdilo.“

Paní Alena, 33 let

Paní Alena se svou diagnózou DMO cítí být limitována v partnerské oblasti a na trhu práce. „Já vim, že dlouhý stání, chození, lezení po vejškách a tak. To nemůžu dělat.“ Pracovní doba jí vyhovuje, přesto jí práce bere čas: „Víc pracovat na sobě a pro svoji organizaci a na svém plánu.“ Ačkoliv má paní Alena problematické zkušenosti z minulosti, v současném zaměstnání snadno odděluje pracovní a soukromý život.

K práci ji přivedla potřeba nezávislosti a samostatnosti: „No tak, potřeba si jakoby vydělat sama na sebe a nebejte závislá finančně na rodičích nebo na svém okolí.“ Smyslem je pro paní Alenu výdělek a pocit sounáležitosti a užitečnosti: „No, učí mě to, že si vydělám a pokreju nájem. Zrovna dneska jsem o tom smyslu přemýšlela, že vlastně, jelikož jsme tam hendikepovaný dvě a děláme se zdravějma, tak jako by vidím smysl v tom, že já jako handicapovaná můžu pomoci těm zdravějma. Tohle udělej, tohle zaříd' a vědi, že to vždycky bude. Takže tohleto – pomoci tomu týmu, v tom vidím ten smysl.“

Ve své práci považuje za nejtěžší vycházet dobře s lidmi: „Někdy je těžký s nima vyjít, s jejich náladama a požadavkama. A někdy se nepotkávají s mojí náladou, to je pak ten den těžší a tak.“ Souvislost s postižením nevidí. „No to tak prostě je. A nemyslim si, že by mě zrovna v týhle práci můj handicap omezoval.“ Cítí finanční nejistotu a strach z nezaměstnanosti: „Obecně mám strach, že budu bez peněz. Že nebudu mít práci, nebudu

moc platit svoje závazky, úplně nevím, jak to řešit. Protože tím, že pracuju, vím, že lidi řeší dluhy půjčkou a tu pak další půjčkou a tam se nechci ocitnout.“

Paní Alena se v případě nejistoty obrací na zkušenějšího kolegu. Oporou v soukromém životě jsou paní Aleně rodiče, její rodina. Ve volném čase pečuje o tříměsíční králici, sleduje filmy. „je fakt že tohle poslední dobou zanedbávám, ale snažím se.“

Paní Alena by ráda změnila zaměstnání a věnovala se jinému oboru, o kterém má jasnou představu: „Změnila bych tu práci. Chtěla bych dělat něco jinýho. Mám sen, že já bych chtěla založit v Česku sociální farmu, kde by se dělala terapie pro mládež a pro seniory. Mám vytyčený tyhle dvě cílové skupiny. Mám jakoby plán, že až dostuduju, že to budu řešit, ale s ohledem.. tohle je fakt nějaká moje jistota, teďka vlastně půl roku před koncem školy nebudu nic měnit“

Paní Alena po zkušenostech z předešlých zaměstnání vysvětluje, že preferuje nadřízeného – muže: „Určitě lepší výkony podávám pod mužem a nějaký jako otevřený, chápající, přístupnej domluvě.“ Měl by být otevřený faktu, že zaměstnává osobu se postižením: „Aby to nebyl nikdo, kdo to má, abych to popsala a nebylo tam to gesto..no někdo bez předsudků, někdo mi tu šanci ani nedá, logicky mě zaměstná každě, kdo je ochotnej mi dát šanci.“

Obecně hovoří o ideálu zaměstnavatele. Zmiňuje nutnost bezbariérovosti, možnosti pracovat z domova a mít „sick days“. Co se týče přístupu zaměstnavatele, důležitá je pro paní Alenu platová rovnost: „Prostě nemít ty předsudky. Pro mě asi v Česku, tak tam vidím, že i když ty handicapovaní mají VŠ hotovou, tak nechápeme, proč bysme měli mít menší peníze než zdravý vysokoškoláci. A je to nefér. Ve mně je takovej mix, že si myslím, že by se měla otevřít diskuse se zaměstnavatelema, samotnejma handicapovanejma a vládou – lidma, který maj pravomoci. Já v jedničce mám mrňavej důchod, ale mám stejný náklady jako ty zdravý. Pak se mi nechce dělat za 6 nebo 8 tisíc. Takže tím myslím, že vím, jak ten stát by měl tohle pohlídat a navázat ty důchody na průměrnou mzdu. A každě ten stupeň může pracovat určitou dobu. Tím pádem by mi dávalo smysl poměr hrubý mzdy. Takhle vlastně lidi s handicapem jsou na okraji společnosti, myslím ekonomicky. A nepřijde mi to fér, není to správný.“

Paní Bedřiška, 41 let

Paní Bedřišku její zdravotní stav limituje v pohybu, nemůže dlouho stát ani chodit, zvedat těžká břemena: „No tam je to s těma nohama že jo – někdy nemůžu stát, chodit, zvedání - no samozřejmě teď se to zhoršuje, tak se mi zkracují.“ V poslední době se zdravotní stav zhoršuje, dle názoru paní Bedřišky změnu způsobuje stres: „Hlavně v tomhle odvětví, člověk je ve stresu vlastně pořád v práci.“ Díky tomu jí práce bere jistý klid: „No, bere mi čas a teď jak mám ty špatný dny, mě to dost stresuje, co bude.“ Nastavení pracovní doby jí vyhovuje, může si ji sama určit. Snaží se oddělovat pracovní a soukromý život, záleží na množství práce: „Když je těch klientů víc, tak už potom to má člověk v hlavě, to šrotuje.“

Paní Bedřiška se do zaměstnání přihlásila na inzerát. Práce jí přináší pocit užitečnosti: „Že jim prostě rozumím, těm druhým. Když sama mám prostě problémy.“

V současné době se paní Bedřiška obává o udržení zaměstnání. Zvažuje úpravu pracovního úvazku, zaměstnavatel ale na tento návrh nechce přistoupit: „Právě jsem chtěla, že budu na poloviční úvazek a vono to prej nejde, no tak je to těžký.“

Pro paní Bedřišku je netěžší komunikace a porozumění s lidmi: „Asi se domluvit s těma lidma, to je takový.. Je to těžký to prostě někdy sladit dohromady. Protože já mám jiný představy, on má taky jiný představy.“ Zmiňuje také problematické udržení vlastních hranic: „Spíš čas, no, protože samozřejmě chtějí, abych byla dýl, se pak dohadujeme.“

Paní Bedřiška pravidelně navštěvuje psychologa: „Chodím k psychologovi, mám pravidelný pohovory, no a snažím se odpočívat, relaxovat, protože už to tady bylo, tak si dávám velkého bacha. Už to poznám.“ Oporou je jí přítel, s rodinou nemá dobré vztahy, nestýkají se. V práci cítí jistotu, momentálně nemá nikoho, na koho by se mohla obrátit.

Ráda by změnila svého nadřízeného, má pocit, že se jí dostatečně nevěnuje: „Aby měl na každého čas a nepokládal mi telefon, že nemá čas. Aby když je nějaký problém, mělo vedení zájem to řešit.“ O změně zaměstnání přemýšlela mnohokrát: „Jo, to jo, to asi každéj. Taky jsem toho dost vystřídala.“

Paní Bedřiška má jasnou představu o ideálním nadřízeném, zdůrazňuje empatii a zájem: „Určitě asi aby byl empatickejší, musí brát každého toho pracovníka, individuální přístup jako. Měl by, no. Nějakou organizační schopnost určitě musí mít. Měl by si aspoň 10 minut za měsíc na mě udělat čas, třeba aspoň mailem se zeptat, co je nového a tak.“ Zároveň přidává ještě nutnou odbornost.

Paní Dana, 50 let

Paní Dana trpí postižením páteře a artrózou. Tato onemocnění ji limitují v mnoha fyzických aktivitách – zvedání břemen, dlouhé stání. Zároveň trpí depresí, dlouhodobě užívá léky. „Právě že nemůžu pomáhat těm lidem, co jsou ležící, tak to mi nejde. Pak to brzo vstávání, že musím po šestý hodině vstávat.“ V poslední době se její zdravotní stav zhoršuje, dle jejích slov má na změnu vliv i psychika: „To je celoživotní ta krční páteř, někdy se ozývá hodně, tak to člověk musí řešit, někdy se to nedá vydržet. Ta psychika to záleží na hodně okolnostech, čím člověk je starší, tím víc odpočívá. A ten zbytek – kdybych nic nedělala, tak se mi nic nestane.“ Práce jí bere sílu, energii: „No někdy, když se sejde víc okolností, tak mi to ubíjí jako energii. Někdy. Když se sejde – blbě se vyspím, nebo bolí tě něco, nebo počasí se zhorší a nebo prostě doma něco se stane, tak prostě..“ Oddělení soukromého a pracovního života je pro paní Danu problematické: „Když mě tam něco naštvě nebo mě něco mrzí, tak to mám v hlavě celou dobu a nesu si to domů. Protože přemýšlíš, jak z toho ven, jak to mám vyřešit, kdo by mi s tím moh‘ pomoci, jestli já sama na něco přijdu nebo je lepší někoho se zeptat. Protože někdy se musím zeptat.“

V době, kdy paní Dana sháněla práci, procházela rekvalifikačními kurzy, kde se seznámila s budoucí kolegyní. Právě ta ji k práci přivedla. „Tak já jsem takovej človíček, že ráda pomůžu a vim, že jako není to pro mě hlavně náročná práce. A s tím, že jsem skončila v tom invalidním důchodu, tak vlastně moc práce pro takový lidi není. S tím, že vlastně když máš krční páteř v háji, když máš artrózu v těch prstech, já jsem byla švadlena, tak už jsem prostě nemohla. To jsem vlastně dělala celý život, to mě bavilo, tak co teď se mnou, že jo. Doplnuje také touhu pomáhat: „Tak jsem naskočila na kurz a prostě jo, budu pomáhat, protože je to ve mně. Opečovávat někoho a pomáhat.“ Smyslem práce je pro ni pomoc potřebným a ulehčení jejich života: „Smysl mojí práce je, já bych řekla ulehčit těm lidem to bytí tady na tom světě neboli udělat jim ten život hezčí tím, že nebudou sami a jakoby pomoci jim, protože jako každé nemá tu možnost, že je obklopené rodinou a že jo každé den tam u něj někdo je.“

Největší těžkost vidí ve své vlastní neschopnosti pomoci. „Já bych strašně ráda, abych jim pomohla, ale buď mi na to síly nestačej, anebo prostě to není v mojí moci pomoci jim. Jsem na to krátká. Takže tak mě to mrzí, že nemůžu pomoci.“ Zhoršení zdravotního stavu způsobuje paní Daně obavy i do budoucna: „Mám obavy z toho, že tudle práci nebudu moc dlouho dělat, protože už ji dělám čtvrtým rokem a jsem člověk citlivý,

všechno si moc беру. Nemám ještě vytvořenou, takhle to řeknu, psychicky mě to někdy hrozně deptá. Jak v práci nebo i doma. Někdy se to prostě nabalí a úplně jsem vyšťavená.“

Paní Dana cvičí jógu, chodí na arteterapii, ráda čte a maluje, má ráda přírodu: „Nohy mi dovolí, tak jdu do přírody, prodechat se.“ Největší oporou je paní Daně přítelkyně, která pracuje ve stejném oboru. Cítí jistotu v tom, co dělá, obrací se na koordinátorku služby.

Paní Dana cítí potřebu změnit svůj přístup v zaměstnání, nastavit si hranice a chránit se. „No tak já mám problém s tou jednou klientkou, to mě strašně vyčerpává jenom to, když to tam vidím. Ale prostě nemůžu se jí vzdát, protože vím, jak na tom ona je a že vlastně ona si ani nepostěžuje, nic, taky to zdraví má pochroumaný, tak prostě zatnu zuby.“ Ráda by absolvovala kurz psychiatrického minima: „Abych s některýma lidma, že taky kolikrát nevím, jak jako s nima jednat, co říct, aby to nebylo blbý nebo ublížit jim. Nebo prostě některý věci v rámci jejich nemoci třeba nevím. Chtěla bych jim líp porozumět, takhle jsem to chtěla říct.“

Ráda by změnila přístup své nadřízené: „Já si myslím, že ta vedoucí by nás měla jako víc objíždět nebo častěji, aby zjistila, jestli je všechno v pořádku, jestli máme nějaký připomínky, jestli chceme něco jinak. Jako víc lidsky. Jen to, že člověk ví, že tady je a že má o něj někdo zájem, že ho zajímáme, že ho zajímáme, že tady děláme tudle práci.“ O změně zaměstnání přemýšlela: „V době, kdy mi bylo ouvej, tak jsem přemýšlela. Ale nedovedu si představit, jakou práci bych sehnala. Samozřejmě bych tuhle práci chtěla dělat co nejdýl, ale v rámci mého zdraví se může stát, že mě to semele a už to nepude, že jo. Zatím bylo mi nejhůř, kdy jsem přemýšlela, že budu dělat něco jinýho, ale přešlo to zas.“

Nadřízený by měl mít dle představy paní Dany schopnost předávat energii a podporovat: „No takovej, aby nám prostě byl k ruce, když je potřeba, aby jako byl u nás, jo, abysme cítili tu podporu, jo, problém, když se vyskytne. Takovej, kterej by nás dobíjel už jenom tím, že přijel.“ Od zaměstnavatele by uvítala možnost výběru benefitů – poukázku na masáž, kulturu apod. „A myslím že celkově kdyby mi vyměnili součástky, tak by to bylo fajn.“



Paní Eva, 52 let

Paní Eva pracuje s diagnózou roztroušená skleróza jako prodavačka. Zdravotní stav ji limituje při manipulaci se zbožím: „Je to vyčerpávající, občas chodí pomáhat rodiče, ale to není řešení.“ Vzhledem k tomu, že má progresivní onemocnění, zdravotní stav se zhoršuje. „Určitě k tomu přispěl i stres, rozvod, dohady o děti a tak.“ Práce ji bere čas pro sebe, pro své blízké. Přesto necítí potřebu pracovní dobu měnit: „Je to na směny, ranní, odpolední, na 4 hodiny.“ Bez problémů rozlišuje pracovní a soukromý život.

Paní Eva sháněla práci v oboru, uvítala kontakt s klienty. Má tak možnost seberealizace.

Nejnáročnější je pro paní Evu fyzická činnost: „Právě na začátku směny přemísťuju zboží, otvírám těžký okenice. Jinak se mi tam moc líbí, jsem spokojená. Paní Eva se obává finanční nejistoty, řeší spor s bývalým manželem ohledně výživného: „No, pořád nějaký handrkování a bývalým manželem ohledně výživného na dceru a tak, no, mám exekuci kvůli němu, na základě dohody, kterou navrhl stran finančního vypořádání, jsem mu to podepsala. Taháme se po soudech, je to stres. Mám obavy, jak to dopadne. Abych mu ty peníze nemusela vyplatit.“

V případě nejistoty hledá pomoc u své vedoucí: „Ano, je tam skvělá vedoucí, která za námi chodí, která je nejbližší naše nadřízená.“

Ve volném čase paní Eva čte, chodí do knihovny na přednášky a besedy. Největší oporu cítí ve svých dětech.

Paní Eva by v zaměstnání vyřešila nedostatečné zázemí: „Musíme chodit do restaurace na záchod. Ale jinak to v těchhle prostorách nejde.“ Dosud o změně nepřemýšlela: „Jsem ráda, že mám práci, kterou zvládám vzhledem ke svému handicapu.“

Ideální nadřízená je dle paní Evy její momentální vedoucí: „když je nějaký problém, tak se ho snaží řešit. Jsem tam s tím, že mám zdravotní postižení, takže tam s tím není problém. I když se zhoršuju, můžu i s plným invalidním důchodem pracovat. Jediný problém je, abych zvládala tu práci.“ Zaměstnavatel by měl mít pochopení: „Pochopení pro zdravotní stav – mění se den ode dne, někdy potřebuju zůstat doma, nemůžu do práce, měl by to tolerovat, třeba ošetřit záskokem.“ Paní Eva zmiňuje hodnoty komerčního světa: „Je tlak na výkon, nehledí se na potřeby, co nejvíc vyprodukovat a co nejvíc ušetřit.“

Paní Hana, 54 let

Paní Hana podstoupila operaci páteře, má postižený nerv, chodí o francouzských holích. Dle svých slov „může všechno, ale musí vědět, jak na to, jak k tomu přistoupit“. „Takže já díky tomuhlectomu, že si to uvědomuju, tak funguju jako zdravěj člověk. Všichni „Ty chodíš, ty ty berle nepotřebuješ“. Potřebuju, já je potřebuju normálně na pošlapování doma, já je používám, ale když mám jít, to je právě ten stejnej pohyb, víc jak 20 metrů prostě bez těch berlí, tak to pak začínám odpadat, jo, začne brnět noha. Takže já vlastně delší procházka nebo vycházka nebo náká túra mi nevadí, jo, když vim jak. Protože já si někdy vodlehčím tu nohu, někdy přišlápnu, jo, protože to střídám, někdy si sednu, někdy lehnu. Prostě za těch 20 let co s tím mám problémy. Už jsem se smířila, že to mám do smrti.“ V poslední době se její zdravotní stav horší. Má doporučení na další operaci páteře, rodinná situace ji ale rozhodnutí komplikuje. Pečuje o téměř devadesátiletého tatínka, který je imobilní. „V lednu se tatínek hodně zhoršil, do té doby byl samostatnej, a pak byl na LDN, a od té doby je takovej jakej je, musím se o něj starat. Takže tím pádem já si nemůžu dovolit vypadnout. No, takže kdybych šla na operaci, to jsou takový dva tři měsíce, než bych vůbec mohla se starat o něj.“ Práce ji bere čas, zároveň si tam ale chodí odpočinout: „...po tom blázinci, co mám doma.“ V některých chvílích je pro ni těžké oddělit pracovní a soukromý život: „V hlavě určitě. Když jsou náký dny, tak se mi to furt honí hlavou.“

K práci ji přivedl kolega v době, kdy byla nezaměstnaná. „Sháněla jsem práci, nákýma konkurzema jsem prošla, ale protože mám problémy vydržet v jedný poloze delší dobu, musím měnit polohy, takže nevydržím chodit každý den do práce. Tady mi to právě umožnili, s tím že docházím dvakrát do tejdne a vlastně mě zaměstnali. Nikde jinde mě na to, abych chodila dvakrát tejdne do práce a byla na zkrácenej úvazek, mi nikde jinde neumožnili.“ Důležitý je pro paní Hanu fakt, že má naplnění: „No, mám co dělat. Jo, něco dělat, něčím se zabavit, něčím ten mozek trošičku zatížit.“

Nejtěžší je pro paní Hanu do práce ráno dojít: „Ráno vstát dřív, protože musím vstávat, protože mi dělá problémy se ráno rozhejbat, že jo. Protože to je právě ten problém, já bych normálně do náký práce dennodenně mohla chodit, ale nevydržím to dlouho. Maximálně 14 dnů. A pak jsem už tak vyčerpaná, vodrovnaná, zatížená, že na tu nohu ani nedošlápnu. Protože já když tu nohu moc zatěžuju, pokud si neulevuju, tak já na tu nohu pak nedošlápnu. Takže já pak chodim doma třeba po čtyřech, jo.“ Zmiňuje také potíže

během spánku: „Já se v noci budím, přetáčím a ráno mi trvá, než se nastartuju, rozhejbu a než můžu fungovat.“ Paní Hana dle svých slov obavy ani strach necítí.

Relaxuje v zahradě a také s kávou a cigaretou: „Koukám se do zahrady, protože máme stromy a zakouřím si, že jo. To je moje relaxace, jo. Kávička, cigárko. Já jsem dost silnej kuřák a když jsem byla v lázních, tak doktor jako mi říkal, že bych to mohla omezit trošičku. Ale díky tomu, že nekouřím doma nebo v prostorách, že jo, a chodím ven, a mě to donutí vždycky změnit polohu, projít se, jo a uvolnit si to zase, takže doktoři mi řekli: Vy to máte jako třetí berličku, jo to mi řekli sami doktoři. Největší oporou jsou paní Haně dcery. V zaměstnání se obrací na kolegy ve firmě.

Necítí potřebu v zaměstnání cokoli měnit: „Nevím, nic mě nenapadá. Já jsem přizpůsobivej člověk, takže mě nic.. Vopravdu se přizpůsobím všemu.“ O změně zaměstnání nepřemýšlela: „Tohle mi nikdo neposkytne, tyhle podmínky, co mám tady, mi nikdo neposkytne.“

Ideální nadřízený by měl podle paní Hany mít pochopení a uznání. Svou představu konfrontuje se svým současným nadřízeným: „Ohled na to, co člověk může a co nemůže, a to on všechno má, vychází vstříc. Takže když on něco potřebuje, tak já jsem ochotná přiložit ruku k dílu a on je zase ochotnej v momentě, kdy mám problém já.“

Paní Jana, 56 let

Diagnóza, DMO spastická kvadruparéza, limituje paní Janu ve všem: „Protože když má člověk těžký spasmy, tak nemůže pořádně ani mluvit.“ Je závislá na pomoci druhých, na osobní asistenci: „Takže problém je, že já když jsem na tom opravdu jako když jsem vyděšená z toho dne, abych tak řekla, protože není zajištěnej, a nebo něco slíbím a pak to nemůžu udělat, tak se mi i blbě dechává třeba. A tím pádem se blbě volá pomoc a tak. Prostě ty spasmy a těžký nervy jsou nebezpečný. Mám pak šílenej pocit bezmoci, protože já nemůžu nic jinýho než s nima mluvit a tím zase vyvolávám ty spasmy.“ Z dlouhodobého hlediska se její zdravotní stav nemění, ale jakékoliv zhoršení psychiky, tlak a stres mají vliv na celkovou pohodu, na přijímání potravy a trávení. „Tenhleten tlak, kterej na mě život vytváří, tak ten mění zdravotní stav během dne. Že se cítím jako napjatá a že mám pocit, že mě všechno bolí a přitom vim, že to je psychický, protože ty bolesti se třeba stěhují, jsou to bolesti svalů a kloubů.“ Práce ji bere klid, momentálně se nachází v situaci, kdy zvažuje změnu zaměstnání. Postrádá blízkého člověka: „Proto já potřebuju

pocit, že někdo je na mé straně ne v tom smyslu, aby mě chlácholil, ale že je tam někdo, kdo je srozuměnej s tím, co já chci, a že je připravenej mi pomáhat, napojit se na mě, bejt prodlouženejma rukama a nohama a že se o to snaží.

Není schopna oddělit pracovní a soukromý život, poslední dobou pracuje hlavně z domova. „Je to v pořádku, jen se musím naučit intenzivně relaxovat.“

Smyslem práce je pro paní Janu naplnění života a práce v oboru, ve kterém je kvalifikovaná. „A udělat něco užitečného. Tuhle konkrétní práci dělám proto, že mě naplňuje, dává mi smysl, a protože mám pocit, že můžu něco změnit. Rozšiřovat prostor dobra a bezpečí pro lidi.“

Nejtěžší je pro paní Janu vysvětlit to, co je pro ni důležité: „Co je třeba změnit a taky co já potřebuju k tomu, abych to já mohla změnit.“ Má obavu ze zhoršení zdravotního stavu, což by vedlo k nemožnosti pracovat. „V mém věku hlavně to, dokud budu moct pracovat podle svých možností naplno s takovým nějakým entuziasmem, že se mi to nepodaří změnit tolik, kolik je třeba.“ Paní Jana popisuje svoje strachy, které pramení z výchovy: „Hlavně se musím zbavit strachu v životě, kterej do mě bohužel napumpoval socialismus a ve kterym jsem vyrůstala, pořád ještě na sobě pozoruju. Že když mi někdo dá najevo, že to, co chci je poněkud nestandardní a z pohledu většinové společnosti je to divné, tak já si taky začnu myslet, že to je divné. Neumím si udržet pořád ten pocit, že na to právo mám, i když se to jiným nezdá. Je to o sebevědomí a o tom, jak na sobě lidi pracujou uvnitř, jak chtějí opravdu ten kvalitní život, co si jako kvalitní život představujou. Protože já se mezi lidma s postižením pohybuju, jsou to moji kolegové, moji přátelé, takže od nich vím, že mnohý to sebevědomí nemají vůbec a jsou rádi, že mají něco. A často řeknou „Hele, dyť je to takhle dobře, dyť to stačí, dyť to není špatně, nestrádáš, najíš se, dojdeš si na záchod, lehneš si do postele, můžeš si sama zapnout televizi, máš dálkový ovládání, ale jsou jakoby v sobě smířeny s tím, že přežívají. Ale tomu já neříkám život, tomu já říkám přežívání proto, že život je podle mě něco, co je tvořivýho, co je radostný, co je každý den jiný, na co se prostě těšíme, čeho se nebojíme.“

Otázka, která se týká psychohygieny, je dle slov paní Jany nejtěžší. Je velmi pracovně vytížená, snaží se odpočívat, sleduje televizi, poslouchá hudbu, tráví čas s přáteli. „Ale není to dost často, to vím. A čím dál víc si to uvědomuju, protože vím, že ještě pořád mi neubývají síly. Ale přijde doba, kdy mi začnou ubývat a já bych se strašně chtěla dožít situace, kdy si budu moct užít ten život, kdy nebudu mít ty praktický starosti, aspoň chvíli že budu moct říct, tak a zítra je třeba pátek, sobota, tak zítra budu tady mít člověka, já

nevím, celý den, dneska nebudu přemýšlet, co budu zítra dělat, budu spontánní, a když bude zítra hezky, tak pojedu ven. To mi nejvíc dává sílu. Tyhle ty okamžiky. Když je se mnou člověk, se kterým nemusím plánovat. A je to proto, že jsem zažila jako dítě situace, ve kterých mi bylo řečeno, že nesmím myslet na sebe vůbec, že jsem součástí nějakého systému v tom Jedličkově ústavu, a každej, kdo chce něco jinak a jindy, tak vlastně ubírá prostor těm dalším. A ve mně je to velice, velice zakořeněný. Já pořád ještě to, když člověk řekne: Hele, jsem tady pro tebe, tak беру.. a budeme dělat to, co ty chceš, tak než tomu uvěřím, tak mi to chvíli trvá, pořád to ještě беру jako strašně sváteční událost a furt na to ještě nejsem zvyklá.“

Největší oporou je jí přítel a blízcí kamarádi, někteří z nich jí také asistují. „Protože já mám asistenty a pak mám asistující kamarády a přátele. A právě z těch lidí, co asistují, podle mého názoru, naprosto dokonale, že to ani nevypadá jako asistence, ale prostě jsou se mnou, když je potřeba a řeší situace tak, jak je potřeba, jsou flexibilní, kolikrát, nenechají se ničím zakočít.“ Cítí jistotu v tom, co dělá, pochybuje o pochopení ze strany druhých: „Vím, že je to správný a jsem o té správnosti přesvědčena a necejtím jistotu v té okolní reakci lidí kolikrát, protože oni mají představu o mně, že jsem nějaký snílek, kterej chce posouvat věci dál a bojuje s větrnejma mlýnama a vyčerpává se zbytečně a je náročněj a tím na sebe a tím je náročněj i na ty služby.“ V případě otázek se obrací na profesionály, kteří se danou oblastí zabývají: „Protože jsem už dost stará na to abych si uměla říct, co potřebuju, tak se snažím obracet se na ty, který to mají v gesci, řešit, co já potřebuju. A pak je velkej problém, když ty lidi mají pocit, že je zatěžuju nebo když z toho dostanou strach a jenom proto, že to přede mnou ještě nikdo neudělal, nebo že s tím nemají zkušenosti.“

Ráda by změnila vnímání a postoje lidí ke zdravotnímu postižení a k zaměstnávání: „Protože já jsem člověk, kterej nechce pracovat ve smyslu terapie prací, ale kterej chce pracovat ve smyslu užitečný, skutečný práce, která vytváří skutečnou hodnotu. Jinak řečeno, možná to bude znít pejorativně, ale já to pejorativně nemyslím. Já se nepotřebuju učit pracovat. Já nepotřebuju udržovat ani vytvářet pracovní návyky. Já potřebuju práci a to takovou, při které zapomínám, nebo nemusím myslet na to, že jsem právník vozíčkář kvadruplegik, ale stávám se skutečným, plnohodnotným právníkem, který je respektovanej, který má podmínky pro to, aby aplikoval, co se naučil, co se dozvěděl a používá přesně ve své práci, co potřebuje používat. To znamená ty správný normy, měl čas na to dělat věci prakticky, ale taky měl podmínky proto, aby mohl, pokud má nějakou vizi,

tak pracovat s tou vizí. A to je nejtěžší, protože to vyžaduje čas a klid. A člověk, kterej je na tom jako já, zdravotně, tak potřebuje pro svůj klid právě tu dobrou asistenci, aby mohl zapomenout na to, že je handicapovanej. Aby se při své práci nebál, že ho nikdo neveme na záchod nebo že mu někdo správně nenapíše text, kterej nemůže napsat sám. A to je moje největší starost. Aby už lidi přestali vnímat lidi s postižením jenom jako lidi, kteří potřebujou naplnit život. Aby začali už konečně lidi vnímat jako své kolegy a plnohodnotný spolupracovníky, od kterých se můžou něčemu naučit. To je nejtěžší.

Dle paní Jany je jednou z cest zlepšení kvality sociálních služeb: „Aby opravdu člověk, který je handicapovanej, mohl být uvolněnej a mohl být sám sebou. Protože to, co je v reálu jako reálně v těch sociálních službách, tak až na výjimky, který se snažej, je vlastně pečovatelská služba v domácím prostředí. To vůbec není osobní asistence. To, co je realizováno v těch organizacích. A to je podle mě největší bolest, protože my jsme si ještě nezvykli ani my, postižení, teda my lidi s postižením, já to nemám ráda. Jsme si nezvykli sami na sebe, jako na odborníky, na potenciálně schopný lidi, protože i my sami musíme vytvářet tuhle představu v sobě, abychom ji mohli předávat dál a potom to naučíme ty zdravý lidi.“ Paní Jana je připravena pracovat sama na sobě: „Že mi sami musíme pracovat na tom, aby se změnilo povědomí o nás, protože jinak nebude možný něco změnit.“ V poslední době intenzivně zvažuje změnu zaměstnání.

Ideálním nadřízeným by podle paní Jany měl být člověk, který je vnímavý, má zájem, umí komunikovat: „Měl by to být člověk, u kterýho budu mít jistotu, že mě vnímá a že ví, o čem mluvím. Nebo chce vědět. Nemusí vědět, ale potřebuju, abych poznala, že ho zajímá to, o čem mluvím, že to chce změnit. A hlavně, na to kladu velikej důraz, že ten člověk ví nebo se aspoň zeptá, jestli je to tak v pořádku, že by mě měl vnímat, opravdu, když mu něco povídám, že by mě měl sledovat a měl by vědět, jaký je dopad toho, že se člověk nemůže hýbat, že je člověk zvyklej komunikovat pusou. To znamená doptávat se, rezonovat v tom rozhovoru, a ne koukat všude možně. Je to o vnímání.“ Co se týče odborných kompetencí, dle paní Jany nejsou tak důležité: „Jsem ochotná odpustit mu, že něco neví, když ví, kde se zeptat, když se obklopí lidma, který tomu rozuměj, a hlavně prioritní u nadřízenýho je opravdovej zájem o oblast, kterou dělá. Prostě skutečný zaujetí. A nemusí mi to dokazovat každý den, ale prostě poznat, že tomu člověku jde opravdu o věc, no.“ Musí být empatický: „Skutečná empatie. Představit si, co to je mít postižení. Co je pro to potřeba, co já musím pro svůj život udělat, ve svém životě, každý den, abych mohla udělat, co potřebuju.“

Paní Jiřina, 56 let

Paní Jiřina trpí zrakovým postižením a astmatem. V poslední době absolvovala několik operací. „Podle mě se nic nemění. Ty přístroje těch lékařů ukazují, že se mění. Takže příčinu nikdo neví. Já myslím, že se nic neděje a přístroje ukazují, že se děje a doktory to hodně zajímá. Mně je to jedno.“ Práce jí dle jejího názoru nic nebere. „Spíš mě učí se poslouchat, abych mohla dělat, co dělám, protože kdyby mě brala, tak to asi nemůže vůbec fungovat. To bych s klienty nejezdila na dovolenou. Ty hodnoty zdravejch jsou úplně jiný a já si s nima neumím povídat.“ Pracovní dobu si upravuje sama: „Lepší je přes prázdniny, to klienti odjedou, to se člověk nadechne, to se hodně soustředí, aby i on, jo, to se nadechne, protože pak přijdou právě ty chvílky, co jsou ve dne v noci.“ Pracovní i osobní život paní Jiřiny se spolu prolínají: „Jo, to já nemůžu řešit, jak jich mám hodně. Takže příběhy těch lidí – to já se doma jako zamyslim, co bych mohla udělat. Myslím, že ale umím zavřít dveře, protože klientů mám devět, tak kdybych je sem opravdu natáhla, tak se sem nevejdem, ten byt je malej. To jako nejde.“

Paní Jiřina pracovala v tomtéž oboru v jiné organizaci, práci ji doporučila kolegyně v době, kdy nebyla spokojená. Smyslem práce je nebýt doma a být součástí společnosti. „Já jsem vždycky potřebovala patřit do nějaký komunity. Protože tím jak jsem pro všechny těžká, tak málokdy se ke mně přiblížej. Pocit, že někam patřím, že se se mnou počítá, že nejsem trpěná, že nejsem jen služba. A to je taky díky tomu, že vědí o mých handicapech, vědí, že jim rozumím.“

Za nejtěžší považuje paní Jiřina dle svých slov „boj se systémem, bezmoc“. Pokračuje příkladem: „Klient, který nemá horní končetiny a jednu dolní, je nucen si vybrat, jestli dostane odlehčenou funkční protézu nohy a nebo vozík. Protože na obojí nemá nárok. Tak to jsou takový věci, který nechápu a nemaj řešení. Protože opravdu ten zákon mu umožní jednu pomůcku.“ Na otázku, zda má z něčeho obavy, odpovídá: „Když já se ničeho nebojím. Když já všechno nechávám. Kdo se bojí, tak nemyslí. Vůbec nic mě nenapadá.“

Ve volném čase se paní Jiřina věnuje zahrádce, ráda čte, sleduje filmy. „Takže si myslím, že to mám takový vyvážený. A hlavně to poznám, opravdu se poslouchám. Opravdu. A když něco není v rovnováze, tak umím si řešit, proč. Takže se na to zaměřím.“

Největší oporou je jí dcera a bratr: „Mám ho na telefonu. My toho máme oba dost naloženo, máme to stejný.“

Profesně cítí jistotu v tom, co dělá: „Ptám se úřadů – mám i nějaký soukromý vazby, který už řešili podobnou věc, takže zprostředkovávám, tak jsem takovej komunikační most. Takže doptáním a znalostí terénu, kam se jít zeptat a tak.“ V případě životních nejistot se obrací na rodinu a přátele.

Pokud by paní Jiřina mohla ve své práci změnit, posílila by informovanost klientů o typech a rozdílech mezi sociálními službami. „Ještě pořád se setkávám s tím, že rozdíl mezi pečovatelkou a asistentem, to většinou nedávaj. Že pro nás je svatá ta vůle toho klienta. Pokud je svéprávněj, pokud je při vědomí, tak ať si řekne. Jo, tak to je to, co ještě pořád není dobře.“

O změně zaměstnání neuvažuje, ale umí si ji představit v případě, že by se zhoršil její zdravotní stav: „Mám už několik let živnostenskej list na služby, abychom mohla i dál pracovat.“ Na otázku, co by chtěla ve své práci změnit, odpovídá: „Já mám všechno, co potřebuju. Já prostě nic nepotřebuju. Já tady mám bydlení díky městu, půjčku do důchodu zaplatím, to mám vypočtený, auto, vobyčejný.“

Ideálním nadřízeným pro paní Jiřinu je osoba s přirozenou autoritou. „Já už v tuhle dobu беру jenom přirozený authority. Já si představuju nadřízenýho jako partáka. Je sice hezký, že by naslouchal a respektoval naši úroveň, ale když mi to nic nedá, tak to tam nemusí bejt nikdo, že jo.“

Paní Kamila, 57 let

Paní Kamila má částečně ochrnutou nohu a endoprotézu kyčle. Její zdravotní stav vyžaduje opatrnost a vyhýbat se určitým situacím a pohybům. „Nevydržím dlouho chodit, stát. No, v podstatě nic. Všechno, co je dlouho – sezení, chození, když ležím, přes tu noc je to v pohodě a pak potřebuju ráno vstát. Hlavně přes ten den to chce střídat. Chodit, sedět, no, nebo si třeba stoupnout.“ Pracovní doba jí vyhovuje, nic by neměnila. Někdy problematicky odděluje pracovní a soukromý život: „Já někdy ano, někdy ne tak úplně. Protože některý klienti zavolají i večer a o víkendu. No a nemusim to brát, někdy zavolám nazpátek, až se mi to hodí. Je to nějaká potřeba si popovídat.“



K práci paní Kamilu přivedla touha po užitečnosti a možnost přivýdělku. Smysl vidí v užitečnosti a pomoci: „No smyslem práce je, že mám pocit, že to k něčemu je, že to někomu pomůže, a i vzhledem k tomu, že já mám nějaký problém, tak si dovedu představit, co to obnáší pro jinýho, co je těžší nějaká potíž, do který se dostane. A nikdo nevíme, kdy to budeme potřebovat.“

Za nejtěžší ve své práci považuje „naučit se vycházet s lidmi“. „Když mají postižení, tak respektovat nějaký jejich projevy chování, že to člověk si musí srovnat v hlavě, že to je taky těžký, že se i můžou změnit tím postižením a reagovat na některý situace neadekvátně. A tohleto asi – se s tím nějakým způsobem srovnat a dokázat to tolerovat nebo najít nějakou cestu, jak s tím pracovat.“

Má obavy o své blízké: „Tak já se snažím si takový věci moc nepřipouštět. Člověk má strach o své blízký, aby se jim nic nestalo.“

Oporou je Paní Kamile rodina a přátelé. Věnuje se jízdě na koni, chodí na procházky, jezdí na kole. Ve své profesi cítí jistotu. Obrátit se může na svou nadřízenou.

Ve svém zaměstnání by nezměnila nic. „Spíš tím, co člověk dělá, přicházím na to, co by bylo potřeba změnit obecně než vyloženě jako pro mě.“ Zlepšila by podmínky pro pohyb vozíku, tedy bezbariérovost. „Myslím si, obecně mám pocit, že někdy nad tím vymejšlej lidi, který vůbec nevědí, o co jde. Že je třeba i snaha udělat bezbariérový vstup nebo něco na chodník, ale že to není domyšlený.“ Upozorňuje na technické nedostatky kompenzačních pomůcek: „To jsou třeba invalidní vozíky – ty nechápu, jak se můžou dělat bez brzdiček, jo, pro doprovod. To je, myslím, naprostej základ, ten doprovod, když jede z kopce a potřebuje někdo si to přibrzdit a ten člověk ne vždycky je schopnej brzdit rukama. Jo, to jsou někdy věci, který se k tomu musej přidělat, ale to jsou zase peníze navíc. Myslím, že by to měla bejt standardní výbava.“

Ideální nadřízený by měl mít schopnost empatie a porozumění. Paní Kamila by uvítala praktickou zkušenost v oboru a informovanost o typech postižení.

Paní Lucie, 58 let

Paní Lucie má vrozenou srdeční vadu, atopický ekzém, trpí depresemi. Postižení ji limituje v manipulaci s těžkými břemeny, zdravotní stav se horší při stresu, zvýšené teplotě vzduchu nebo při fyzické zátěži. „Nezvládám stresové záležitosti a nezvládám brzo vstávat ráno.“ Proto ji vyhovuje pracovní doba, kterou si může přizpůsobit svým potřebám, o

změně zaměstnání nikdy neuvažovala. „Proto jsem taky ráda, že můžu dělat tuhle práci, já si můžu vlastně s těma lidma domluvit, jak si to teda zorganizujeme, a netrvá se na tom, že musím chodit někde prostě pravidelně brzo ráno.“ Na otázku, co paní Lucii práce bere, odpovídá: „Jedině že mi veme čas, ale já to tak neberu, protože už mi tady nikdo nebrečí, takže jestli jako jsem někde s lidma, neberu to tak že můžu dělat někde něco jinýho, lepšího. Mě to naopak připadá, že mě to spíš naplňuje a obohacuje. Vůbec bych neřekla, že mi to něco bere.“ Zároveň ale není schopna oddělit pracovní a soukromý život: „Já si asi ty lidi sebou nosím i domů, hodně o nich přemýšlím. Potřebuju o tom mluvit.“

Paní Lucie se dvacet let starala o těžce postiženou dceru, prožila těžkou ztrátu: „Když mi umřela, tak jsem vlastně zjistila, že nic jinýho neumím, takže bych to mohla nějak zúročit. Takže jsem si udělala rekvalifikační kurz a řekla jsem si, že to začnu teda dělat. Lidem nějak pomáhat nebo o ně pečovat.“ Práce ji připadá jako „jediná smysluplná věc, která se dá dělat.“ „Já prostě když jsem si měla říct, jak se mi bude dále ten život ubírat, tak jsem nemohla najít vůbec v ničem žádný smysl a tohleto jediný, že vlastně někomu můžeš s něčím pomoci, někdo tě potřebuje, to mě přišlo že to je vopravdu potřebná věc a smysluplná.“

Nejtěžší je pro paní Lucii administrativa spojená s výkonem její práce: „Papírování. Překvapivě mě u lidí nevadí nic, nepřekvapí mě nic, dcera mi dala takovou školu, že mě nemůže nic zaskočit nebo překvapit. Ani se mi za ty dva roky nestalo, že by mě něco vadilo. Ale když mám jít dělat papíry, tak jsem vždycky poslední, vždycky na to čekají, až to udělám a mě vadí práce s počítačem a věci vokoło.“ V poslední době začala více přemýšlet o smrti: „Docela je to možná taková hlavní obava, že hodně o tom přemýšlím, že by tak třeba ty lidi mohli umřít, já že bych mohla umřít.“

Paní Lucie se věnuje tvoření – práci s papírem, navštěvuje sdružení, které pomáhá lidem s duševním onemocněním, chodí na koncerty, setkává se s přáteli: „Scházím se s lidma, s kterejma mi je dobře. No, co eště, nevím, to stačí. A co potřebuju, to je čokoláda, ta mě pomáhá. Na sladkým ujíždím. Když je fakt nějaký vypjatý den, tak to do sebe tlačím.“

Největší oporou je paní Lucii manžel, rodina a přátelé. K síti podpory paní Lucie přidává také svou psychoterapeutku: „A mám vlastně samozřejmě paní doktorku, ke které chodím. A to myslím, že je úplně nejstejnější a nejdůležitější, protože fakt můžu si s ní popovídat, ona dělá i psychoterapii a je i psychiatr, tak mi dá i léky ale i si popovídáme. Já jsem tam třeba hodinu a půl u ní. A ona mě teda nikdy nešetří a já to potřebuju asi, aby mi

někdy to takhle naservírovala. Ale na druhou stranu dokáže bejt vlídná a chápavá. A hlavně ona to vždycky pojme i z jiný strany, že najednou člověk jako vidí, že se to dá vnímat i jinak. Nebo mi dává i jiný podněty, nad čím je třeba přemýšlet, že by se to dalo změnit nebo tak ňák. A ta mě teda jako vopravdu drží nad vodou. Včetně těch léků.“ Ve své práci cítí stoprocentní jistotu. Momentálně nemá nikoho, na koho by se mohla obrátit, blízká kolegyně z organizace odešla. „Když je krizová situace, tak o tom mluvíme. Mě ale opravdu chybí vlídná náruč, mě připadalo, že mě opravdu někdo objímá a ošetřuje. A tohleto, to mi strašně chybí.

Nikdy nepřemýšlela, že by mohla v zaměstnání něco změnit. V souvislosti s prožíváním paní Lucii napadá: „Možná by bylo třeba dobrý, kdyby byl nějaký psycholog v té firmě, ke kterému bysme se mohli obracet a neřešilo by se to všechno na té supervizi. Mě to třeba není příjemný a radši bych to třeba řekla tomu psychologovi osobně, že mám takovýhle pocity, ale já zase nevím, jestli bych to dokázala každému říct, ale kdyby byl dobrý, tak by si s tím poradil. Myslím, že tohle by tam asi bylo potřeba. A nebo ať je tam někdo, kdo sleduje ty klienty a někdo ať je tam pro nás.“

Dle paní Lucie nikdo není ideální. Nadřizený by měl být vnímavý a empatický, „měl by být sice důslednej, ale vlídným způsobem by měl dokázat vysvětlovat i sebeblbější otázky na ně odpovědět, v podstatě uklidňovat, protože myslím si, že ty lidi, který mají nějakou nemoc, tak jsou třeba občas právě v něčem můžou bejt nejistý, něco je může trápit a myslím si že by jako nad náma měl být prostě někdo, kdo dokáže nás uklidnit, kdo dokáže bej milej natolik, že neslibuje nemožný věci a narovinu řekne, jak to bude a nebude. A když se něco slíbí, tak se to splní. Měl by umět pochválit, ocenit. Nebo jako normálně si s náma popovídat, hrozně dobře to vnímám.“

Zaměstnavatel by měl být dobře informován o postižení pracovníka, aby byl schopen mu vybrat vhodné místo: „Myslím, že by mu nemělo hrozit to, co mu nevyhovuje. Já nesnáším teplo – nebudu mít teplo, když někdo nesnáší chlupy, nebude šít plyšový hračky. Víc se dozvědět, připravit se, aby to ten člověk pak nemusel vysvětlovat – já jsem to tam měl napsaný.. no, tak já to nějak vydržím tohleto. Pak si myslím, že by se s těma lidma mělo jednat normálně na druhou stranu. Dokáři se s nima normálně bavit a vidím za nima člověka, ne že to je jenom někdo, kdo má nějaký ty vady. Já nevím, jestli to je srozumitelný, jak to říkám. Určitě by pak měli mít podmínky proto, aby mohli dobře fungovat. Když bude vozičkář a nebude tam mít přístup.. to by měla bejt samozřejmost.“

Paní Marie, 58 let

Paní Marii nedovolí zdravotní stav dlouho stát nebo delší chůze. „Když to poruším, tak mám 14 dnů bolesti.“ Nemůže zvedat těžká břemena. V poslední době se zdravotní stav změnil: „Snažím se přizpůsobit tomu, abych tu práci nějak tak zvládala. Hledám ty možnosti, jak to dělat, abych si neublížila a jak to vyřešit do budoucna. Abych mohla fungovat.“ Paní Marie si hlídá hranice, ne vždy se jí povede oddělit pracovní a soukromý život. „Stejně se neudržím, abych na tu práci myslela.“

Nabídku zaměstnání našla paní Marie v časopise: „Nejenom že jsem chtěla najít zaměstnání, ale taky postupně jsem se to snažila udržet, i když to bylo hrozně náročné. Protože ta práce se mi líbí, s lidma.“ Paní Marie chtěla zúročit své dlouholeté zkušenosti z péče o blízkou osobu. Smyslem je pro ni nejen pomáhání, ale také potřebný příjem: „Smysl práce.. No to není jen to naplnění, že někomu pomáháš. Potřebuješ i ty příjmy. Potřebuješ i ty roky do důchodu, takže ono je to všechno dohromady.“

Nejtěžší je pro ni fyzicky zvládat zátěže. „Mnohdy mám pak problém udržet skleničku, vrací se to.“ Po psychické stránce jsou pro ni těžké některé okamžiky v komunikaci s klientem.

Má obavy o své zdraví. Pečuje o manžela: „Mám obavy z budoucnosti, z toho, co nás čeká. Oba. Kdybych se tady ocitla sama, no.“

Ve volném čase jezdí na kole, hraje na kytaru: „No tak něco pro zdraví dělám ráda. Spojím příjemný s užitečným, já na kole, manžel na vozíku. Někdy si zašlapu na rotopedu, snažím se 10 minut denně, teď místo jedné kytary mám dvě. Potřebuju někoho k sobě, abychom mohli hrát ve dvou.“ Věnuje se pěstování rostlin: „A na balkoně mám plantáž, teď tam mám jahody. Vezmu židličku, sednu si, uklidňuje mě to. Učím se kytičky, která je která.“

Největší oporou jsou jí manžel a přátelé. Pokud ve své práci necítí jistotu, obrací se na sousedku, která pracuje ve stejném oboru.

Nad změnami ve své práci se nikdy nezamýšlela, chybí jí společné sdílení v rámci kolektivu. Obecně možná zvýšit povědomí o problematice osob se zdravotním postižením. „Chybí informace o tom, kdo je vůbec handicapovaný.“

Ideální nadřízený by měl brát ohled na konkrétní znevýhodnění, zároveň ale ponechat autonomii: „Ať už on sám nebo někdo další nám pracovníkům by mohl pomoci v tom, aby se ta práce i přes to znevýhodnění dala dělat. Na druhé straně zase si myslím, že není dobrý, když si někdo nechá něco přerůst přes hlavu a těm podřízenějším vypracovává i to, co by měli zvládnout sami. Takže pomáhat, ale nedělat víc než je potřeba.“ Měl by mít profesní schopnosti, umět řešit problémy, směřovat a pomáhat.

Pan Jan, 58 let

Pan Jan trpí zrakovým postižením, díky využívání kompenzačních pomůcek necítí žádné limity. V poslední době má zvýšený tlak. Snaží se sladit pracovní život se soukromým a naučit se hospodařit s časem, který mu práce bere: „Tý práce je hodně a jako hospodařit s tím časem je někdy umění, jo.“

V současném zaměstnání pracuje pan Jan na základě vyhlášeného výběrového řízení, kterého se zúčastnil a byl vybrán. Smyslem práce je nadále se věnovat integraci osob se zdravotním postižením: „Protože to je běh na dlouhou trať a těch témat, který je potřeba řešit, je pořád dost. Ona se spousta věcí podařila, ale pořád je na čem pracovat, takže jak říkám, posouvat tu integraci, zapojit lidi do společnosti, pokračovat v tom procesu.“ V práci vidí pan Jan „cestu dopředu“.

Nejtěžší je podle pana Jana přesvědčovat společnost o potřebách, které ve svém oboru prosazuje. Ve své práci cítí jistotu, v případě potřeby se radí s nadřízeným. Obecně v oboru je situace trochu komplikovanější: „My jsme tu jistotu necítili nikdy moc úplně jednoznačně, protože samozřejmě vždycky to bylo takovýto dohadování, přetahování se a prokazování těch potřeb. Ta naše role je spíš taková, že my ty věci musíme spíš prosazovat, ať je ta jistota nebo není, jo, prostě na tý jistotě to nestavíme.“

Má obavy o své zdraví: „To myslím že je asi základ toho všeho. Aby člověk prostě mohl plnohodnotně pracovat, asi to zdraví.“

Ve svém volném čase pan Jan chodí se psem na procházku, čte, cvičí. Největší oporou mu je přítelkyně a děti.

Pokud by mohl, ještě více by lidem s postižením zpřístupnil využívání informačních technologií: „Možná ještě větší přístup všech těch informačních technologií a těch věcí, aby vopravdu ty věci, který člověk potřebuje používat a využívá, aby byly přístupné.“

Ideální nadřízený by dle pana Jana měl být schopen vnímat specifika jednotlivých druhů zdravotního postižení. „Protože každý to postižení sebou nese určitý omezení. Ať si to přiznáváme nebo nepřiznáváme, je to tak. Jo, někdy je potřeba i vytvořit podmínky tomu zaměstnanci pro to, aby mohl tu práci kvalitně dělat, jo, to znamená nemusí bejt těch úprav moc, ale jaksi ať už je to třeba pro vozejkáře nějaká úprava prostředí v přístupnosti, jo, aby neměl prahy, aby měl bezbariérovej záchod apod. Tak zase pro nás je to třeba nějaký pomůcky, vybavení, počítač upravenej a podobně. Ale jak říkám základní prostě vnímat to postižení tak, aby opravdu jaksi si uvědomoval ty specifika toho postižení.“ Nadřízený by měl mít také dovednost správně uložit úkol a také ho zkontrolovat, „aby uměl poradit tomu člověku, když si s něčím neví rady. Jo, to jsou takový obecný věci v rámci koučinku, který asi by každý nadřízený měl umět dělat.“

Důležitá je pro pana Jana také přirozená akceptace osoby se zdravotním postižením kolektivem: „To znamená aby to nebyl exot, aby to nebyl někdo, kdo, jo, to si myslím.. ale i to, aby ten kolektiv, aby to pracovní prostředí je vzalo prostě za své.“

### **3.4 Závěry výzkumného šetření**

V rámci svého výzkumného šetření jsem oslovila 15 respondentů, osob se zdravotním postižením, ve věku 33 – 58 let různých stupňů vzdělání, zaměstnanců různých profesí v různých organizacích, z toho 10 žen a 5 mužů. Zvolila jsem formu polostrukturovaných rozhovorů. Odpovědi jsem shrnula v šesti základních kategoriích:

- 1) Limity a hranice
- 2) Motivace a smysl
- 3) Obavy a těžkosti
- 4) Podpůrná síť
- 5) Změny
- 6) Představa ideálního nadřízeného

#### **Ad 1) Limity a hranice**

Oslovení respondenti mají různé typy zdravotního postižení, často kombinované s jiným tělesným postižením či psychiatrickým onemocněním. 12 pracovníků se cítí limitováno v pracovním i soukromém životě. Nejčastěji zmiňují nemožnost zvedat těžká břemena, dlouho stát, nutnost střídat vypětí s odpočinkem. Dalším omezením je častá únava a pozdější vstávání – u 4 oslovených. Dva respondenti nepříznivě reagují na zvýšení venkovních teplot, práci musí přizpůsobovat i takovým změnám. Pouze tři pracovníci uvádějí, že je jejich zdravotní stav nikterak nelimituje. Zároveň ale zdůrazňují potřebu kompenzačních pomůcek a přizpůsobeného prostředí. Službu osobní asistence využívají 3 z oslovených respondentů, dva muži ve věku 38 a 40 let a jedna žena, 56 let.

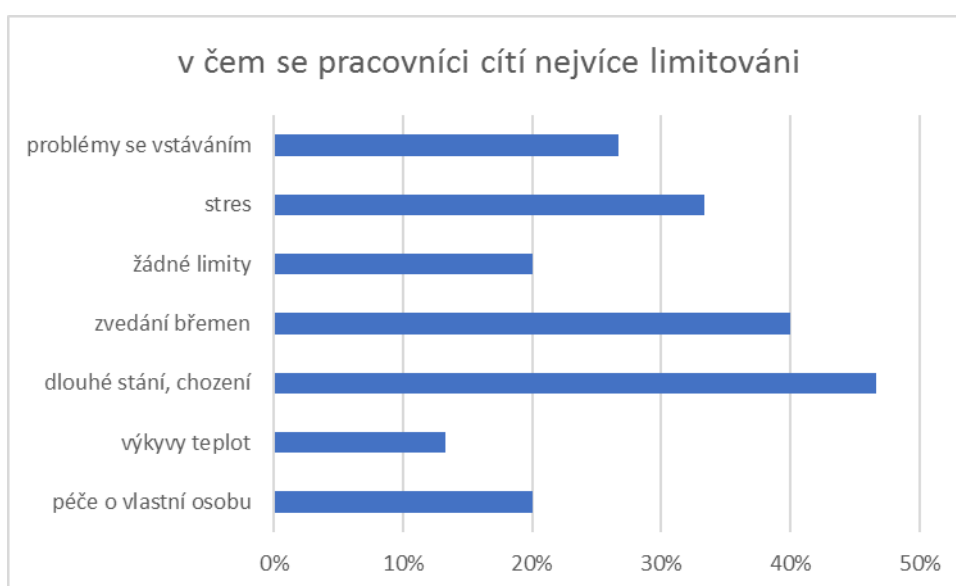
U 4 respondentů se v poslední době zdravotní stav nezměnil. Ostatní pracovníci uvádějí zhoršené dýchání, progresi nemoci z podstaty onemocnění, vyšší tlak. Vliv na změnu zdravotního stavu má stres, 5 pracovníků popisuje příklady životních situací, které ho významně zhoršují, např. rozvod, úmrtí v rodině, nová diagnóza, nejistota ve vztahu, ale také pracovní problémy – nesoulad v kolektivu, špatná komunikace na pracovišti nebo nedostatečná podpora.

Oddělit pracovní a soukromý život se zcela daří 5 osloveným – 3 mužům a 2 ženám. Dvě třetiny tedy nejsou schopné pracovní záležitosti opustit a plně relaxovat. Ve

většině případů se jedná o takovou náplň práce, při které dochází ke kontaktu s lidmi, často k problémům v komunikaci. Jedna oslovená žena cíleně neodděluje, cítí se součástí komunity, ve které má mnoho přátel.

V 10 případech bere práce respondentům čas. Čas na rodinu nebo záliby, ev. na seberealizaci. Dva oslovení zmiňují úbytek energie a optimismu, cítí neefektivnost některých pracovních úkonů, práce je pro ně často vyčerpávající. Dva respondenti z celkového počtu odpovídají, že práce jim nic nebere, respondentku ve věku 56 let se zrakovým postižením učí naslouchat druhým.

Všichni dotazovaní mají možnost nastavení pracovní doby dle svých možností, všem tedy vyhovuje.



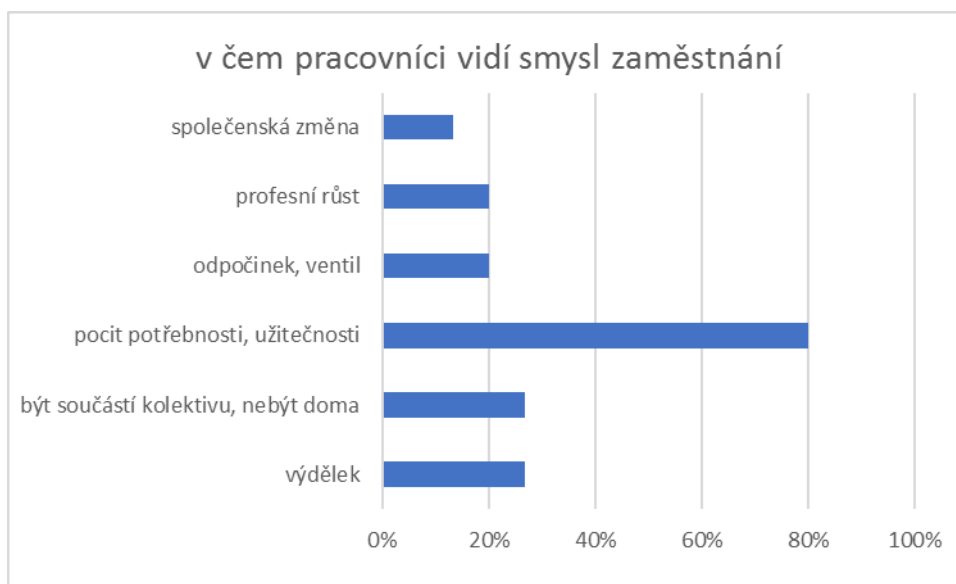
## Ad 2) Motivace a smysl

Primární motivací pro práci je u 4 oslovených výdělek. Pro 3 respondenty to byla touha po tom být součástí kolektivu, nebýt doma. Ve dvou případech se jednalo o „náhodu“ – kontakt v organizaci, setkání s kolegou. 3 pracovníci zmiňují hledání smyslu života a naplnění – žena po smrti svého dítěte, muž s progresivní formou onemocnění, žena s postižením páteře a klinickou depresí.

Mezi nejčastější faktory, které pracovníky motivují v současné době, patří pocit potřebnosti a užitečnosti (12 respondentů). Dotázaní cítí uspokojení z možnosti přispět, být součástí týmu, pomoci druhým. 3 oslovené ženy se zdravotním postižením zároveň doma pečují o blízkého – imobilního otce, matku s Alzheimerovou chorobou a manžela s neurodegenerativním onemocněním. Práci odpočívají, je to pro ně způsob ventilování



stresu a možnost odejít z domova. 3 oslovení (1 muž a 2 ženy) prací nabírají další znalosti a vědomosti, profesně rostou.



### Ad 3) Obavy a těžkosti

Šest respondentů vyjadřuje obavu o zdraví své či svých blízkých. Ta pramení ze zhoršujícího se zdravotního stavu, obzvláště u progresivních podob onemocnění. Jedna žena, 58 let, má obavu ze smrti. Samoty se bojí jeden respondent, muž, 38 let. Budoucí finanční nejistoty a závislosti, která může být spojená se ztrátou zaměstnání, soudním sporem či exekucí, se bojí 6 oslovených. Dalšími zmiňovanými faktory, které způsobují nejistotu, jsou nedůvěra k legislativě a systému sociální politiky nebo obava z vlastního selhání. 3 (2 muži a 1 žena) respondenti necítí žádnou obavu.

K největším těžkostem, které oslovení zažívají ve svém pracovním životě, patří v případě 7 pracovníků přesun do zaměstnání. Pro tyto oslovené je to stresující a zátěžová situace, pro 3 z nich též pramenící ze zajištění jejich základních fyziologických potřeb, jsou závislí na osobní asistenci nebo mají vzhledem ke své diagnóze jisté potřeby. 7 respondentů uvádí těžkosti v komunikaci – s klientem, s kolegy, s úřady. Zmiňují nepochopení, neschopnost udržet si vlastní hranice a nedostatek sil.

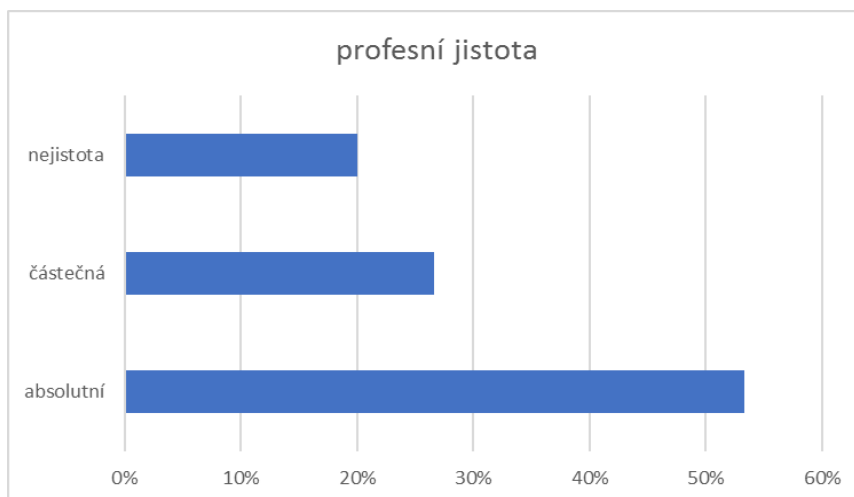


#### Ad 4) Podpůrná síť

8 pracovníků jednoznačně cítí absolutní jistotu v tom, čemu se ve své profesi věnuje. 4 dotazovaní cítí částečnou jistotu, v některých případech opřenou o pomoc kolegů či nadřízených. 3 pracovníci ne vždy cítí jistotu. Nejbližšími oporami jsou pro oslovené členové rodiny – rodiče, manželé a manželky, partneři, sourozenci i děti a kamarádi. Jedna pracovnice do své podpůrné sítě zahrnula svou terapeutku, ke které pravidelně dochází.

Na svého nadřízeného se s jistotou obrací pouze 4 z oslovených pracovníků. 3 respondenti se obrací na kolegu. 4 oslovení se neobrací na nikoho – důvodem je nevyhovující komunikace s nadřízeným. 4 pracovníci řeší své profesní záležitosti s rodinou či kamarády.

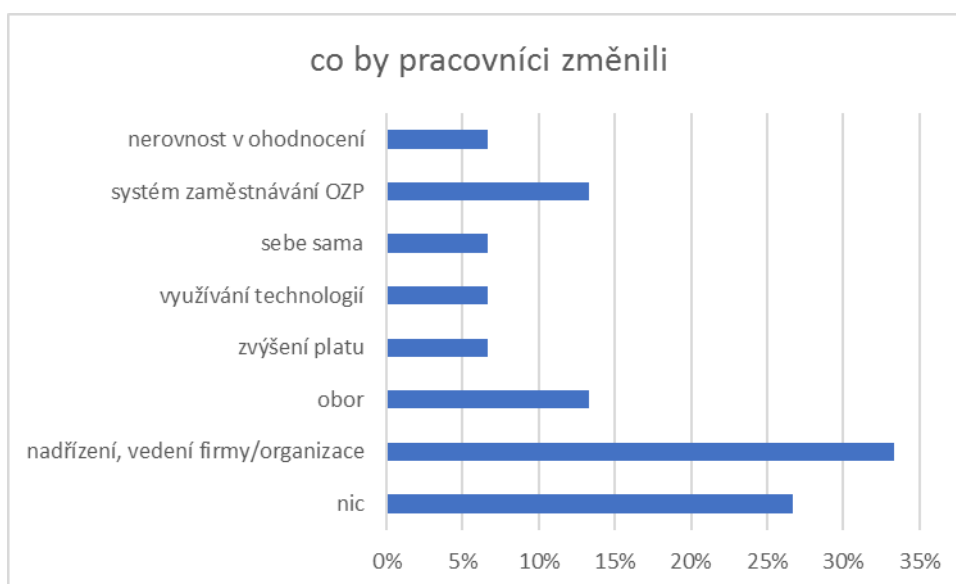
Ve volném čase se oslovení věnují mnoha různým činnostem – procházkám v přírodě, péči o zahradu, zvířata, kreativním činnostem, józe, jeden oslovený muž se věnuje potápění, cyklistice. Všichni respondenti rádi tráví čas s přáteli a rodinou, potvrzují potřebu odpočinku a jeho pozitivní vliv na zdravotní stav. Dva pracovníci přiznávají nedostatek péče o sebe sama.



#### Ad 5) Změny

Osm z dotázaných pracovníků (3 muži a 5 žen) někdy přemýšlelo nebo momentálně přemýšlí o změně zaměstnání. 3 ženy intenzivně pracují na takové změně – studiem VŠ, samostudiem a hledáním si nového pracovního místa. Jedna pracovnice vyjadřuje touhu po změně a zároveň obavy a nejistotu z neznámého. 7 respondentů o změně zaměstnání nepřemýšlelo.

Na otázku „Co byste změnili ve svém zaměstnání“ 1 muž a 3 ženy buď nenapadá odpověď nebo o takové otázce nikdy nepřemýšleli. 5 dotázaných není spokojeno s vedením, se svým nadřízeným. Důvody jsou podobné – jedná se o nedostatečnou komunikaci, nepochopení se navzájem, neefektivnost některých pracovních úkonů. Dva respondenti (muž a žena) by rádi zcela změnili obor svého profesního působení. Jedna respondentka by ocenila zvýšení platu. Pracovník se zrakovým postižením by uvítal zpřístupnění dalších technologií, které by mu umožnily efektivnější pracovní zapojení. Žena, 50 let, by změnila sama sebe, svůj přístup v práci, nastavení hranic. 2 pracovnice by rády zlepšily systém zaměstnávání osob se zdravotním postižením – lepší osvětou, informovaností o typech postižení. Jedna pracovnice zdůrazňuje nespravedlnost a nerovnost ve finančním hodnocení zaměstnanců se zdravotním postižením ve srovnání se zdravými kolegy.



#### Ad 6) Představa ideálního nadřízeného

Pro téměř 90% oslovených je nezbytná schopnost empatie, naslouchání a porozumění. Současně s těmito vlastnostmi tito respondenti zmiňují znalost problematiky jednotlivých postižení a vnímavost k jejich specifikům. Žena, 33 let, preferuje vedoucího – muže. K šesti respondentům by měl mít nadřízený individuální přístup. K dalším vlastnostem, které pracovníci zmiňují, patří: vlídnost, důslednost, otevřenost, organizační schopnosti, komunikační dovednosti. Měl by mít dostatek času řešit, jak se pracovník cítí, jaké jsou jeho potřeby, doptávat se. Dvěma pracovnícím by měl nadřízený dodávat energii a měl by být bez předsudků. Jedna pracovnice zmínila, že by „měl být k ruce v případě potřeby“. Tři pracovnice se shodují na profesionalitě v oboru, schopnosti pochválit. Jedna pracovnice postrádá ve svém nadřízeném „náruč“. Pro dva muže je důležitá odbornost a zasazování se o nároky podřízených, schopnost správně zadat úkol a také zkontrolovat jeho vypracování. Důležité je pro 2 respondenty, aby nadřízený pomáhal, ale zároveň nezneshopňoval pracovníka. Pro 4 ženy je důležitá stálá blízkost podpora nadřízeného. Žena, 50 let, označila svou představu ideálního nadřízeného termínem „Superman“.



Všechny výše uvedené faktory shrnuté do šesti kategorií ovlivňují zaměstnávání osob se zdravotním postižením z pohledu pracovníků.

### 3.5 Doplnující část výzkumného šetření

Doplnující část svého výzkumného šetření jsem zaměřila na manažery, kteří zaměstnávají osoby s postižením. 3 respondenti odpovídali v rámci polostrukturovaných rozhovorů, písemně souhlasili s pořízením audionahrávky pouze pro potřeby této diplomové práce. Otázky jsou uvedeny v Příloze č. 2.

#### 1) Co Vás přivedlo k zaměstnávání OZP?

Manažer 1 – muž, 46 let, obchod

Motivací byla poptávka po náhradním plnění

Manažer 2 – muž, 59 let, obchod

Tohoto manažera přivedla k zaměstnávání OZP náhoda, inzerát: „Protože dřív jsem pracoval ve velkých korporátních firmách, v daném okamžiku jsem si řekl, co bych mohl dělat. Našel jsem inzerát. Pak jsem se přihlásil a oni mě vzali.“

Manažer 3 – žena, 44 let, služby

Manažerka pracovala ve stejném oboru, sama je osobou se zdravotním postižením. „Je mi to blízký. Protože sama vlastně jsem v téhle kategorii a já to nedokážu asi definovat. Mně je mezi těma lidma dobře, já mám pocit, že jsou orientovaný, že vědí, o čem život je, jsou možná když chtějí pracovat, tak jsou za to mnohem víc vděčný a víc se snažej, větší loajalita. To zaměstnání není jen o vydělávání peněz, ale je to o tom najít uplatnění, mít nějakou náplň v životě, dělat něco, co má smysl.“

## 2) *Těžkosti v pozici manažera*

Manažer 1 – muž, 46 let, obchodní manažer:

Pro tohoto manažera je nejtěžší práce s lidmi: „Řízení lidí, to je problém jakoby. Samozřejmě je to podle vzdělání. Tzn. pokud ty lidi mají základní vzdělání, pak jsou vyučeni, jakž takž, pak jsou maturity, tak je to samozřejmě lepší.“

Manažer 2 – muž, 59 let, obchodní manažer

Těžkosti souvisejí spíše s limity obchodního charakteru a firemní politiky: „Protože ta pozice je spíš obchodní. Nešlo to udělat úplně podle mých představ. Dokázali jsme rozjet tu službu, ta dosáhla svůj strop a nemohli jsme se domluvit, co s tím stropem, kam ho dáme.“

Manažer 3 – žena, 44 let, služby

Nejtěžší jsou pro tuto ženu vztahy. Podporovat a zároveň kontrolovat: „Takový to bejt na ně hodná, podporovat je, ale zároveň z nich vytřískat to, co je potřeba, nenechat je.. třeba když na to ten člověk má, tak ať to udělá sám a ne že si to nechá od někoho, kdo mu pomáhá. Nebo někteří si úplně nejsou..hrozně moc chtějí, snaží se, uměj si říct o pomoc a uměj ocenit. Ale pak jsou tady lidi, kteří pomoc očekávají samozřejmě a když to všechno nejde samo, tak se hledá viník nebo se sami neuměj snažit, mají nízký sebevědomí, myslej si, že to sami ani nedokážou, potřebujou postrčit.“

3) *Vlastnosti dobrého manažera při zaměstnávání OZP:*

Manažer 1 – muž, 46 let, obchodní manažer:

Důležité je umění jednat s lidmi, být taktik a psycholog: „Já myslím, že bych potřeboval bejt víc psycholog – školení na řízení lidí, s tím postižením nemám problém. Já se jich zeptám. Na cokoliv, co kdo má, i když je to osobní. Máme dobrý vztahy. Na začátku jsme nemohli zaměstnávat, byli jsme ve starejch skladech, lidi s postižením dělali z domova. Pak jsme se museli přizpůsobit.“

Manažer 2 – muž, 59 let, obchodní manažer

Dobrý manažer OZP by měl být empatický a vnímavý, zároveň efektivně reagovat na potřeby pracovníka: „Měl by dokázat vžít se do role a do pozice toho člověka a jenom zjistit, co je na tom, co člověka baví, a pak se snažit, pokud je to možné, mu to umožnit. Protože bez ohledu na to, jaký handicap – já jsem byl proti zásadám podporovaného zaměstnávání – podle mě škatulkovat ty lidi a zaměstnávat je do nějakých bister – že jsou to lidi, kteří potřebují jednotvárnou práci – není to pravda. V každém jiném místě ze sebe dokážou dát maximum a tyhle výzvy vyhledávají.“

Manažer 3 – žena, 44 let, služby

Manažer by měl být empatický, měl by mít schopnost se učit a měnit své postoje: „No určitě empatie. Musí bejt schopen se do těch lidí vcítit, ale do jistý míry, nepřehánět to. My to musíme hlídat. Jakmile tam dojde k nějakýmu zdravotnímu problému nebo psych zátěži, tak jsem na pozoru, protože se může cokoliv stát. A to má taky vliv na kvalitu služby. Když budu vědět, že ten pracovník není v cajku, tak můžu omezit hodiny. To jsou organizační schopnosti nějaký prostě. Člověk by měl bejt schopnej se učit, měnit postoj k něčemu. Třeba jsem o něčem přesvědčená, ale časem přijdu na to, že to je všechno jinak. Znalosti považuju za určitej základ v oboru. Pokud ale nemá člověk předpoklady, tak ho žádná znalost nezachrání.“

4) *Co je podle Vás největší překážkou zaměstnávání OZP na volném pracovním trhu:*

Manažer 1 – muž, 46 let, obchodní manažer:

Největší překážkou je finanční náročnost a efektivita pracovníka: „Je zajímavá jen zisk, přes to vlak nejede. Pokutovat je. Aby pro ně náhradní plnění bylo dražší ta pokuta, než je zaměstnat. Někteří ale nechtějí pracovat. Pro mě není problém zaměstnávání OZP, ale menšin, třeba Romů, to je větší problém. Občas je sem pošlou z ÚP. Druhá generace vyrůstá, která nechce pracovat. To je chyba státu. Když vidím kluky, co maj trojku invalidní důchod, co se ani sám neoblíkně. Když nebude mít práci, tak se o ně stát postará, ale musel by bejt doma. A to voni říkaj, že by se zbláznili.

Manažer 2 – muž, 59 let, obchodní manažer

Existence institutu náhradního plnění: „Když má člověk postižení, tak ho musíte stínovat. Myslim si, že když zaměstnáváte OZP, tak tam nějaké bariéry mezi člověkem bez a s vždycky jsou. Budou a byly. Až budeme někdy uvědoměli, tak jich budou zaměstnávat víc. Některé bych doporučil do klasické komerční firmy, dal bych za ně ruku do ohně. Spíš je to o nastavení té organizace. Zaměstnavatelé mají předsudky. Všechno ostatní je pozitivní. Pomůžete někomu, začleníte ho do společnosti, stát přispívá, vy nemusíte platit. Zas je otázka šikovnosti najít někoho dobrého do týmu. A když ho máte, musíte si ho hýčkat. I nedostatek těch lidí, kteří by odváděli to, co zaměstnavatel potřebuje. Ale když si řekne stačí méně výkonnej na kratší dobu, tak proč ne.“

Manažer 3 – žena, 44 let, služby

„Předsudky. Nemocnej patří domů, zdavej do práce. Co byste chtěli. Buďte rádi za to, co máte. Maj strach, nemaj informace o diagnóze. Dobrý je jít příkladem, když to někde funguje. Zviditelnit se. Snažim se o tom mluvit. Mám pocit, že to je pro lidi osvobozující. Že když lidi zjistěj, že i s takovouhle diagnózou se dá pracovat, je to dobrý.“



5) Co byste změnili v systému zaměstnávání OZP:

Manažer 1 – muž, 46 let, obchodní manažer:

Tento manažer by zrušil institut náhradního plnění: „Já myslím, že by nemělo být náhradní plnění. Firmy by měly zaměstnat ty lidi přímo. Musely by být velké pokuty. Nejvíce v soukromé sféře by se to mělo.“ Zmiňuje častý jev ekonomické negramotnosti a exekuci mezi zaměstnanci. Dává příklad: „Když jsme zaměstnávali autistu, tak to bylo přes jednu neziskovku, tak mi pomáhali ze začátku. Přišel s pracovním asistentem. Jsme firma, která potřebuje vydělávat. A ono nás to zdržuje. Někdy je práce víc, někdy méně. Tak někdy řeknou, co s ním mám dělat. Proto ty lidi dělají na krátký úvazky, 4, 5 hodin. Je tam jeden Rom, docházkový systém byl problém – říkal: nemám peníze na dopravu.. tak jsem ho naučil – když budeš chodit každý den do práce, dám ti tolik a tolik za měsíc a peníze na obědy. A za dva roky jsme ho to naučili. Chodí a maká a všichni jsme spokojení.“

Manažer 2 – muž, 59 let, obchodní manažer

Tento manažer by zrušil lhůtu pro udržení chráněného pracovního místa a upravil podmínky pro podporované zaměstnávání: „Změnil bych, pokud to ještě pořád je, když otevřete místo pro člověka s postižením, tak ho musíte udržet nějakou dobu, asi 3 roky. To bych zrušil. Protože je strašně těžké sehnat člověka. Když máte kvalitního zaměstnance a odejde, momentálně je nedostatek kvalitních lidí. Firmy si je přetahují a děje se to i u lidí s postižením. Trh je malý. Pak se vám stane věc, že někde odejde, místo musíte uchovat, ale pak nedostanete tak kvalitního člověka. Pro vás by bylo lepší ho zrušit a neobsazovat ho jenom proto, že musí být obsazený. A poupravit zásady podporovaného zaměstnávání. Ty lidi nejsou do škatulek, každý je jiný.“ A dodává: „Zaměstnávejte je, nebát se je zaměstnat a nebát se je vyhodit. Jsou to lidi jako všichni ostatní. Nezaměstnávat je ze soucitu a nenechávat si je jenom proto, že jsou s handicapem. Brát to ale v úvahu.“

Manažer 3 – žena, 44 let, služby

„Zaměstnávání OZP je v naší republice taková neexistující záležitost. Systém je hrozně měkcejší. Toleruje firmám, že si to zaplatí a ve skutečnosti ty lidi vůbec zaměstnávat nemusejí. Stát v tomhle švindluje. V tom státním sektoru je spousta míst, který by mohli zastávat lidi jako my. Proč nejsou prostředky? Proč jsou na takových místech

zdravý lidi? Firmy třeba nenabízej místa s polovičním úvazkem, ani to nezkusej. Nejistěj, jestli by to fungovalo nebo ne. Protože s tím jsou problémy. Je jednodušší zaměstnat zdravýho. Předsudky. Samozřejmě že je nutný dělat kompromisy, ale jsou lidi, kterým by stačila pomůcka, přizpůsobená kancelář, pružná pracovní doba, jo, třeba home office, jezdit jen na dvě hodiny denně se potkat. Ale třeba to ani nezkusej.“

**Závěr:**

Z polostrukturovaných rozhovorů, které jsem vedla se třemi manažery, kteří zaměstnávají osoby se zdravotním postižením vyloučily tyto závěry:

Největší těžkosti vidí manažeři v řízení lidí, v komunikaci s nimi. Zmiňují rovněž dilema kontroly a podpory – nutnosti porozumění a pochopení handicapu a zároveň důslednost a orientace na výsledek – tedy na kvalitně odvedenou službu či produkt.

Ideální manažer osob se zdravotním postižením by dle názorů respondentů měl být diplomat a taktik, měl by umět jednat s lidmi, měl by být empatický, efektivně reagovat na individuální potřeby pracovníka. Zároveň by měl být vybaven znalostmi a dovednostmi daného oboru.

Největší překážkou v zaměstnávání OZP je dle manažerů institut náhradního plnění. Zaměstnavatelé nejsou tedy dostatečně motivováni k zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Důležitá je také osvěta, příklady dobré praxe, odstranění předsudků.

Manažeři by změnili legislativu systému zaměstnávání – zrušili by náhradní plnění a upravili podmínky pro zřízení pracovního místa OZP. Důležitý je dle zaměstnavatelů individuální přístup, rozpoznání schopností jednotlivce a teprve následně výběr vhodného pracovního místa.

## 4 Diskuse

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením je velmi komplikovaná oblast. Systém tvoří mnoho prvků, běžní zaměstnavatelé – podnikatelé, od malých, rodinných firem až po velké organizace. Do procesů vstupují státní a nestátní instituce, orgány státní správy a samosprávy, zaměstnavatelé na chráněném pracovním trhu, nestátní neziskové organizace, vzdělávací organizace a samozřejmě osoby se zdravotním postižením – jednotlivci či jejich organizace a sdružení. Každý prvek systému má různorodé motivace i potřeby. Ve svém výzkumu se věnuji dvěma stranám, zaměstnavatelům a zaměstnancům. Nerozlišuji, zda se jedná o volný či chráněný pracovní trh.

### **Shrnutí mých zjištění:**

Oslovení respondenti ve věku 33 – 58 let mají různé typy zdravotního postižení, která mohou být v kombinaci s psychiatrickým onemocněním. Najít a udržet si vhodné zaměstnání je celoživotní proces. „Ideální zaměstnání“ je pro osobu se zdravotním postižením totiž nejen příležitost k výdělku a smysluplně strávený čas, ale také místo k socializaci nebo nalezení životního smyslu. Všichni pracovníci mají své potřeby, které se nikterak neliší od potřeb zdravého jedince. Více než u jiných lidí jsou ale ve větší míře ovlivňovány faktory jako jsou zdravotní stav, důchodové zabezpečení, rodinné zázemí, dávkový systém, daně a nemocenské pojištění. (Rychtář, Miler, 2008) Zdravotní stav se může velmi rychle zhoršit v důsledku progresu nemoci, ale také změnou podnebí, teploty vzduchu a vlivem stresu. Stres je zásadní faktor, který ovlivňuje duševní a tím pádem i fyzickou pohodu pracovníka. Při nastavování pracovních podmínek je tedy velmi důležité, aby zaměstnavatel velmi pečlivě naslouchal. Musí umět porozumět typu postižení, slyšet, jaké jsou potřeby potenciálního zaměstnance, ale zároveň jaké jsou jeho schopnosti, ve které oblasti se chce při splnění potřebných podmínek uplatnit, a zda-li k výkonu takové práce má správné kompetence. Zdravotní stav pracovníka se velmi často mění. Vyžaduje od svého zaměstnavatele přizpůsobené pracovní prostředí, individuální přístup, plné pochopení pro postižení, empatii, trpělivost a schopnost naslouchat.

Pokud se jedná o volný pracovní trh, firma je orientovaná na zisk. Pracovník musí respektovat firemní politiku a kulturu, stává se součástí systému. Pak je od zaměstnavatele vyžadována důslednost při zadávání úkolů, schopnost kontroly, odbornost a profesionalita.

### **Příklad praxe v zahraničí – Francie – podpora zaměstnávání**

Ve Francii existuje rozvinutý systém opatření na podporu začlenění osob se zdravotním postižením na trh práce. Spolupracují v něm instituce veřejných služeb zaměstnanosti, fondů a departementní domy.

Asociace pro správu fondu pro pracovní integraci osob se zdravotním postižením Agefiph = ústřední aktér v oblasti zaměstnávání OZP, činnost realizuje na základě smlouvy uzavírané se státem na 3 roky. Posláním asociace je zlepšovat přístup pracovníků se ZP k zaměstnání, pomáhá podnikům s jejich přijímáním a udržením zaměstnání prostřednictvím vzdělávání, pomoci v kompenzaci postižení apod. Poskytuje jak přímou finanční pomoc, tak i financuje služby, které zabezpečují veřejné služby zaměstnanosti.

Fond pro integraci OZP do státní služby FIPHFP – doprovází zaměstnavatele veřejného sektoru při zaměstnávání OZP, při vytváření podmínek při zaměstnávání i vzdělávání. Poskytuje služby i finanční prostředky. Je financován z příspěvků zaměstnavatelů veřejného sektoru, kteří neplní zákonem stanovený podíl pro zaměstnávání OZP.

Departementní domy = jednotná centra, která poskytují poradenství, služby a informace o nárocích na dávky. Pracovníci center provázejí OZP životem – v otázkách vzdělávání, profese, životního plánu apod. (Suchomelová, 2013)

Zaměstnavatelům jsou poskytovány různé typy pomoci:

- Pomoc při uzavření upravené učňovské smlouvy nebo smlouvy o profesionalizaci – podpora a příspěvky
- Pomoc na úpravu pracoviště
- Pomoc a podpora asociace AGEFIPH – prostřednictvím partnerských servisů – zprostředkovatelen práce + mnoho forem finančních příspěvků „na míru“
- Podporované pracovní smlouvy – s cílem usnadnění pracovní integrace – uzavírá se smlouva jak mezi zaměstnavatelem, zaměstnancem a institucí veřejných služeb (viz výše), tak také pracovní smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (pracovní smlouva). Ústřední orgán, který podepsal individuální dohodu stanovuje „**referenta**“, který dohlíží nad pracovní integrací jednotlivce. Zaměstnavatel určí „**pracovního asistenta**“ – mezi svými zaměstnanci, kteří mají potřebnou

kvalifikaci. Takový pracovník může mít na starosti maximálně tři zaměstnance. Cílem je pomoci zaměstnanci v adaptaci, pomáhat mu, informovat ho a vést ho. Při uzavření dohody vzniká zaměstnavateli i zaměstnanci také finanční nárok na různé druhy podpory dle předem definovaných kritérií.  
(Suchomelová, 2013)

Při zaměstnávání osob se zdravotním postižením je těžké, ne-li zcela nemožné, ignorovat znevýhodnění zaměstnance. Může se tedy snadno stát, že dojde k dilematu, zda řídit či podporovat. Kopřiva (2016) popisuje tento jev ve vztahu pomáhající profesionál a klient. Ten, který podporuje, by tedy neměl být zároveň ten, kdo kontroluje.

Základem efektivního řízení a zvládání osobních a pracovních vztahů jsou sociální dovednosti. Pomáhají komunikovat významy, rady či záměry směrem k ostatním. Jsme tak schopni ovlivňovat jejich současné i budoucí chování. (Fontana, 2014)

Chybějícím článkem v systému zaměstnávání na volném trhu práce je dle mého názoru **sociální pracovník**. Právě sociální pracovník má ve své náplni roli toho, kdo pomáhá a současně kontroluje. Tato speciální kompetence ho nutí neustále si vyjasňovat etické důsledky takového působení. Sociální práce, která pomáhá k lepšímu začlenění, sociálnímu fungování a tím i kvalitě života ohroženým lidem, stojí na principu dodržování lidských práv, začleňování, sociální spravedlnosti a důstojnosti. Sociální pracovník se všemi dovednostmi a znalostmi metod a technik umí dle Turnera (Turner in Matoušek) vysvětlovat a předvídat jevy, srovnávat případy a situace, opravovat teorie a upravovat vlastní jednání, zvyšovat pocit sebejistoty pracovníka. Dle Musila (2004) by sociální pracovník měl být schopen rozpoznat všechny bariéry zvládání životních situací klienta a zvažovat vztahy mezi nimi. Předmětem jeho zájmu je tedy klient jako celek.

### **Proč společnosti potřebují sociální pracovníky?**

Společensky odpovědné chování v sociální oblasti řeší chování firmy ve vztahu k zaměstnancům a komunitě. Společenská odpovědnost je jedním z kritérií konkurenčního boje korporátních firem současnosti. Jednou z aktivit je work-life balance, neboli způsob nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

McKinsey Global Institute v polovině roku 2018 uveřejnil závěry výzkumu Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce, tedy doslovně přeloženo jako Posun

dovedností: Automatizace a budoucnost pracovní síly. Šetření řeší to, jak automatizace a umělá inteligence změní charakter práce. V závěrech firma prezentuje nová zjištění v posunech ve změně poptávce po dovednostech pracovníků a způsobu organizace práce. McKinsey pro nadcházející dekády predikuje zvýšenou poptávku po sociálních dovednostech. Definuje tyto oblasti: komunikační schopnosti, rozpoznávání vzorců chování, vyhodnocování dopadů. Předpokládá, že tyto dovednosti má dobrý terapeut či sociální pracovník. Tato zpráva znovu zmiňuje vývoj v korporacích a jejich potřebu šíření společenského blaha. Společensky odpovědné chování, work-life balance a integrace jsou v současné době hlavními tématy a naplní ředitelů i středněvelkých firem.

Sociální pracovníci mají v USA vliv na PR aktivity. Společnosti jsou orientovány na zisk, ale sociální pracovník „může z pracovního prostředí vytvořit přátelštější a zdravější místo“.

Ti, kteří chtějí zviditelnit sociální práci, vidí sociálního pracovníka také právě v komerčním světě. Oddělení lidských zdrojů, kde jsou zaměstnaní terapeuti, lépe zvládají stížnosti na sexuální obtěžování na pracovišti. Personalisté, kteří jsou sociálními pracovníky, umí lépe komunikovat s kandidáty menšin. Korporátní filantropie bude lépe cílená, protože případový pracovník dokáže lépe definovat potřeby komunity. Ačkoliv svět sociální práce a korporátní si zdánlivě nerozumí, všeobecně se věří, že sociální pracovníci pomáhají budovat odolnější společnosti, které jsou lépe konkurenceschopné. (Bullinger, 2018)

V dalším zahraničním článku Social workers can plan a role in corporate setting (Hough, 2015) je potvrzován trend uplatňování sociálních pracovníků v korporátních firmách USA. The Bureau of Labor Statistics odhaduje do roku 2022 zvýšení pracovních míst sociálních pracovníků o 20 %, s většinou z nich v soukromém sektoru. Autorka, profesorka sociální práce, University of Texas, tento fakt dává opět do souvislosti se společenskou odpovědností firem. Lidé podle ní nehledají pouze službu nebo výrobek, věnují pozornost tomu, jak se společnosti zasazují o společenské blaho a jak pečují o své zaměstnance. Autorka klade otázky:

„Představte si, že vlastníte společnost a máte zaměstnance, který rozumí lidskému chování, umí komunikovat a umí řešit konflikty?“

„A co když tenhle zaměstnanec se navíc ještě bude orientovat ve firemní struktuře, bude umět naslouchat a budovat vztahy?“

„A co když má tenhle zaměstnanec předchozí zkušenosti v oblasti duševního zdraví v souvislosti se zneužíváním návykových látek, depresí, úzkostí nebo ztrátou a truchlením?“

Sociální pracovníci jsou podle autorky dobří v naslouchání, porozumění lidskému chování, v mezilidských vztazích a v nakládání se stresem. Společnost Motorola a 3M zavedla tzv. employee assistance program/system, ve kterém zaměstnala právě sociální pracovníky.

Některé organizace zjistily, že sociální pracovníci pomáhají svým klientům dosahovat lepších výsledků. Společnost Google zaměstnává sociálního pracovníka, který řeší zásady ochrany osobních údajů uživatelů a určuje, jak identifikovat a řešit problémy s dětskou pornografií. Sociální pracovník také může pomoci managementu otevřít diskusi v problematických oblastech, jako je např. šikana nebo obtěžování na pracovišti. (Hough, 2015)

V dalším zahraničním zdroji z roku 2018 autor Ryan Ayers konstatuje zvýšenou poptávku po dovednostech sociálních pracovníků v soukromém sektoru. Definiuje 5 způsobů, kterými může sociální pracovník pomoci zlepšit korporátní podnikání:

1. Work with Human Resources – sociální pracovník vystupuje jako mediátor a kouč týmu i jednotlivých členů, pracuje jako poradce, poskytuje služby v oblasti duševního zdraví, asistuje zaměstnancům při překonávání pocitů přehlížení nebo diskriminace, pomáhá vytvářet pevné a funkční vztahy na pracovišti.
2. Create Connections – sociální pracovník pomáhá členům týmu rozvíjet mezilidské dovednosti, emoční inteligenci a schopnost vytvářet a udržet si vztahy – posiluje tak loajalitu k zaměstnavateli a orientaci na společný cíl.
3. Promote Ethics – sociální pracovník pomáhá manažerům firem dělat lepší rozhodnutí a politiku, klientům může zajistit přístup k důležitým zdrojům – fondy, doprava, pečovatelská služba. Firemní sociální pracovník hraje klíčovou roli v rozvoji firemní politiky.
4. Encourage Wellness – sociální pracovník pomáhá zaměstnancům překonávat zdravotní problémy, traumata a další těžkosti, dobře rozumí motivacím pracovníků, vztahům, lidskému chování. Může také spolupracovat s vládními organizacemi a pomáhat rozvíjet komunitní programy.

5. Improve Organizational Culture – sociální pracovník umí naslouchat, může působit jako katalyzátor změn ve firemní kultuře, zmocňuje zaměstnance ke zlepšení kvality života.

Sociální pracovníci mohou dle Ryana Ayerse v rámci oddělení lidských zdrojů pomoci zaměstnancům dosáhnout pracovního uspokojení, loajality, lepší spolupráce a vztahů. Na vyšší úrovni, manažerům, ředitelům a majitelům firem pomáhají budovat takovou firemní kulturu, ve které osobní rozvoj je součástí úspěšné obchodní strategie. (Ayers, 2018)

Dle Cone Communications'Ebiquity Global CSR Study, 84% spotřebitelů dává přednost nákupům zboží a služeb od organizací, které dodržují etické kodexy. Nielson survey uvádí, že 55% spotřebitelů je ochotno zaplatit více při garanci produkce v etickém prostředí. Sociální pracovníci mají schopnosti vidět věci z jiné perspektivy než podnikatelé. Zabývají se důsledky rozhodování jedince, zajímá je sociální nespravedlnost a individuální práva. Článek uvádí příklad: sociální pracovník v mezinárodní firmě byl požádán, aby zjistil, proč velká část zaměstnanců, imigrantů, nerespektovala úpravu pracovní doby a odmítala snahu zaměstnavatele o zajištění work-life balance. Z rozhovorů, které vedl sociální pracovník, vyplynulo, že zaměstnanci neřeší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, snaží se pracovat co nejvíce a peníze posílají svým rodinám do zemí, ze kterých za práci přijeli. Díky tomuto zjištění společnost navrhla kompromisní řešení s ohledem na kulturní rozdíly a motivace. (Business.com, 2020)

V článku The New Role of Social Workers in Strengthening Employee Engagement autor uvádí několik typů rolí, které může sociální pracovník zastávat v korporátní struktuře:

Management – organizační struktura, firemní politika

Human Resources – osobní rozvoj, management změny, kultura pracovního prostředí, diversity management, work-life balance politika, zaměstnanecké dotazníky a průzkumy, sexuální obtěžování – politika, řešení případů

Learning and Development – mentoring, stáže, školení – diversity, sexuální obtěžování, komunikační dovednosti

Coaching – skupinové facilitace, manažerské dovednosti



Counseling – stress management, řešení konfliktů, behaviorální zdraví, zneužívání návykových látek, komunitní zdroje

Financial literacy – programy finanční gramotnosti, finanční plánování

Employee Assistance Programs – hodnocení zaměstnanců, poradenství, řešení nouzových situací

Community Development – programy směřující ke komunitnímu zdraví, well-being programy

Corporate Social Responsibility – identifikace potřeb a cílů filantropických aktivit  
(Bracket, 2019)

## 5 Závěr

K tématu této diplomové práce mě inspirovala moje profesní zkušenost – spojení praxe v korporátních firmách a pětiletá spolupráce s týmem kolegů se zdravotním postižením. Během těchto pracovních let jsem se naučila mnoho nového o různých typech znevýhodnění, o souvislostech s psychiatrickými diagnózami, o vlivu vnějších faktorů na progresi onemocnění, o individuálních potřebách všech těch, kteří dennodenně bojují se svým onemocněním. Dozvěděla jsem se také mnohé sama o sobě. O tom, že musím být otevřená a vnímavá všemu, co mi pracovník říká. Musím se naučit měnit své postoje, nepředpokládat, jednat flexibilně, rozhodovat se rychle a být trpělivá a vlídná. Zároveň si zachovat autoritu, vést tým a být důsledná. Bylo to velmi náročné období a až zpětně jsem schopna vyhodnocovat.

Lidé se zdravotním postižením jsou stejně tak jako zdraví jedinci ve svých profesích ovlivněni mnoha okolnostmi. Mají různé typy postižení, pocházejí z odlišných prostředí, životní hodnoty se často liší. Mnohdy procházejí náročnými obdobími – mají mnoho různých rolí, řeší těžká životní dilemata, pečují o své rodiče či partnery.

Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na šest kategorií, které ovlivňují zaměstnávání osob se zdravotním postižením právě z jejich pohledu. Jedná se o zkoumání limitů a hranic, motivace a smyslu, obav a těžkostí, které s sebou přináší život profesní i osobní, podpůrná síť každého jedince, otázka změn – osobnostních i profesních. V poslední kategorii se věnuji představě ideálního nadřízeného.

V rámci první kategorie nejčastěji zaznívá limitace zdravotním stavem, a to jak v soukromém, tak v pracovním životě. V mnoha případech popisují vliv zátěžových situací na výrazné zhoršení fyzické i duševní pohody. Problémem je také neschopnost oddělit soukromý a pracovní život a plně relaxovat.

Pocit potřebnosti a užitečnosti je u téměř všech respondentů největší motivací pro zaměstnání. Cítí uspokojení z možnosti přispět a být součástí týmu a pomoci druhým. Práce je pro některé jedince odpočinkem a formou ventilování stresu, který způsobuje péče o imobilní členy rodiny.

Pracovníci nejčastěji vyjadřují obavu o zdravé své i svých blízkých. Bojí se progresivního vývoje jejich diagnózy a s tím související existenciální nejistotu. Největší problém vidí většina oslovených v samotném přesunu do zaměstnání. V mnoha ohledech jsou závislí na pomoci další osoby nebo mají jiné speciální potřeby, které je omezují. Více než polovina dotázaných cítí nejistotu v komunikaci s ostatními – s kolegy, s úřady, s nadřízeným. Často zmiňují nepochopení, nedostatek sil a neschopnost udržet si vlastní hranice.

Více než polovina dotázaných cítí ve své pracovní pozici jistotu. Nejbližšími oporami jsou rodinní příslušníci, přátelé a kolegové.

Pracovníci přemýšlejí o změně zaměstnání, někteří i o změně oboru, ve kterém právě pracují. Touží po jiném uplatnění a zároveň cítí obavy a nejistotu z neznámého. Důvody jsou různé – nedostatečná komunikace s nadřízeným nebo v rámci týmu spolupracovníků, neefektivnost pracovních úkonů nebo nedostatečné finanční ohodnocení.

Pro téměř všechny oslovené je stěžejní vlastností ideálního nadřízeného schopnost empatie, naslouchání a porozumění. Zároveň vyžadují vlídnost, otevřenost a komunikační dovednosti. Nadřízený by měl mít dostatek času věnovat se pracovníkovi, zajímat se o něj, o jeho potřeby, dodávat mu energii. Měl by být profesionál ve svém oboru, pomáhat, ale nezneschopňovat.

Ve druhé části výzkumného šetření jsem oslovila manažery zaměstnávající osoby se zdravotním postižením.

Ani jeden z oslovených manažerů nijak neusiloval o práci s osobami se znevýhodněním. Těžkosti cítí v samotném řízení lidí, v nutnosti individuálního přístupu ke každému. Komplikované jsou vztahy a komunikace s podřízenými – podporovat a zároveň dosáhnout potřebného cíle.

Dle respondentů by správný manažer měl umět jednat s lidmi, měl by být empatický a efektivně reagovat na individuální potřeby pracovníka. Zjistit, co ho baví a umožnit mu se v takové pozici realizovat.

K největším překážkám zaměstnávání OZP řadí oslovení manažeři legislativní institut náhradního plnění, který zaměstnavatelé často využívají. K dalším překážkám patří předsudky spojené se zdravotním postižením – možná neefektivita pracovníka, finanční náročnost úprav pracovního prostředí, častá absence apod. V této oblasti by mohla pomoci osvěta, informovanost veřejnosti i zaměstnavatelů a uvádění dobrých příkladů z praxe.

Pokud by manažeři měli kompetence měnit systém zaměstnávání osob se zdravotním postižením, byly by to legislativní změny – zrušili by institut náhradního plnění, který by nahradili např. pokutami. Upravili by pravidla pro chráněná místa i principy podporovaného zaměstnávání.

Zaměstnávání OZP je ovlivňováno mnoha faktory. Z pohledu zaměstnanců je nesporným vlivem zdravotní stav pracovníka, jeho bio-psycho-soci-spirituální zdraví, jeho potřeby a motivace k práci. Velmi důležitý je prvek manažera, jeho sociální dovednosti, schopnost rozlišit dovednosti a možnosti pracovníka, porozumět jeho potřebám a pomoci s integrací do kolektivu. Všechny tyto výše uvedené faktory ovlivňují zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Jedná se o komplikovaný systém, ve kterém může hlavní roli převzít právě sociální pracovník. V rámci společenské odpovědnosti firem mnoho komerčních organizací zavádí do svých struktur nové přístupy, které se zaměřují na péči o všechny zaměstnance. Sociální pracovník může být přidaná hodnota, služba. Pomůže zaměstnancům sladit jejich kariéru s péčí o stárnoucí rodiče či prarodiče, děti nebo partnery, může poskytovat sociální poradenství na pracovišti, doporučit vhodné sociální služby, informovat o dávkách, pomůže zorientovat se v náročných situacích. Jeho zapojení je a v budoucnu jistě bude z dlouhodobého hlediska pro zaměstnavatele obrovským přínosem, nejen ve vztahu k osobám se zdravotním postižením.

## 6 Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, M.: *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR. Developing effective people skills for better leadership and management.* Kogan Page, London. 2016. ISBN 9780749478155

AUGUSTOVÁ, K., HLAVÁČKOVÁ, J., PROCHÁZKOVÁ, I., RYCHTÁŘ, K., ZIKES, J. - Expertní skupina pro OZP a osoby sociálně vyloučené: *Bariéry vstupu OZP na trh práce a cesty k jejich překonání.* 2013

DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, Praha 2002. ISBN 80-246-0139-7

HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace.* Portál 2005. ISBN 80-7367-040-2.

FONTANA, D.: *Social Skills at Work.* The British Psychological Society and Routledge Ltd., 1990. ISBN 978-1854330154

JINDŘÍŠKOVÁ, B.: *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Diverzita a integrace jako součást odpovědné firmy.* Svaz průmyslu a dopravy ČR. 2013

KOPŘIVA, K.: *Lidský vztah jako součást profese.* Portál 2016. ISBN 978-80-262-1147-1

LOCHMANNOVÁ, A.: *Personalistika. Základy personalistiky.* Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1

MATOUŠEK, O. a kol.: *Encyklopedie sociální práce.* Portál 2013. ISBN 978-80-262-0366-7

MUSIL, L.: *Ráda bych Vám pomohla, ale... Dilemata práce s klienty v organizacích.* Brno: Marek Zeman, 2004, 242 s. ISBN 80-903070-1-9

NOVOSAD, L.: *Základy speciálního poradenství. Struktura a formy poradenské pomoci lidem se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním.* Portál 2000. ISBN 80-7367-174-3  
Novosád in Sociální práce a sociální poradenství č. 7/2019, kapitola 1 – *Sociální práce a sociální poradenství s přihlédnutím k potřebám OZP*

RYCHTÁŘ, K., MILER, V.: *Metodika motivačních nástrojů pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Rehabilitace. Aktivace. Práce.* 2008. Rozvojové partnerství PENTACOM

RYCHTÁŘ K., SOKOLOVSKÝ T. a kol.: *Odborná studie – Osoby se zdravotním postižením na trhu práce v ČR. Dopad přijímaných opatření na zlepšení zaměstnávání osob se zdravotním postižením.* Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání, Ostrava. 2016

STEERS, M. R., University of Oregon, NARDON, L., Carleton University, Ottawa, SANCHEZ-RUNDE, C.J., IESE Business School, Barcelona: *Managing work and motivation*. Cambridge University Press, 2012.

STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R.: *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Business Leaders Forum, 2008

SUCHOMELOVÁ, M.: *Politika zaměstnanosti osob se zdravotním postižením ve Francii*. VÚPSV 2013, 89 stran. ISBN 978-80-7416-138-4

ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada 2016. ISBN 978-80-247-5870-1. 205 stran

VLÁDNÍ VÝBOR PRO ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÉ OBČANY: *Národní plán podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2015-2020*, Praha 2015.

VRŠECKÁ, K.: *Diplomová práce - Analýza výhod a nevýhod zaměstnávání OZP na příkladu vybrané firmy v Praze mezi lety 2011 – 2017*. VŠE v Praze. Národohospodářská fakulta, 2018.

#### **Internetové zdroje:**

AYERS, R.: 5 Ways Corporate Social Workers Can Help Improve Your Business. 2018. [online] Dostupné z: <https://www.smallbizdaily.com/5-ways-corporate-social-workers-can-help-improve-your-business/>

BRACKET, P.: The New Role of Social Workers in Strengthening Employee Engagement. 2019. [online] Dostupné z: <https://www.randstadrisemart.com/blog/new-role-social-workers-strengthening-employee-engagement>

BULLINGER, J.: Why companies need to hire social workers. 2018 [online] Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/40582642/why-companies-need-to-hire-social-workers>

Business.com: Social Workers for Business? How They're helping the Private Sector. 2020 [online] Dostupné z: <https://www.business.com/articles/social-workers-for-business-how-theyre-helping-the-private-sector/>

Český statistický úřad. Výběrové šetření osob se zdravotním postižením 2018. [online] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/czso/vyberove-setreni-osob-se-zdravotnim-postizenim-2018>

Český statistický úřad. Výběrové šetření pracovních sil VŠPS, ČSÚ 2018 [online] Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/vykazy/vyberove\\_setreni\\_pracovnich\\_sil](https://www.czso.cz/csu/vykazy/vyberove_setreni_pracovnich_sil)

HOUGH, C.: Social workers can play a role in corporate setting. 2015. [online] Dostupné z: <https://www.star-telegram.com/opinion/opn-columns-blogs/other-voices/article31564898.html>

LMC. Průzkum zaměstnávání lidí s postižením. [online] Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/pruzkum-zamestnavani-lidi-s-postizenim-v-cr/>

MACIAS, J.: Why private companies are taking on social workers. [online] Dostupné z <https://www.theguardian.com/social-care-network/2014/oct/06/private-companies-social-workers>

MPSV: Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018. [online] Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/analyza-vyvoje-zamestnanosti-a-nezamestnanosti-v-roce-2018-nezamestnanost-nadale-klesa-jsme-na-rekordnich-hodnotach>

MPSV: Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. [online] Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/strategiepz2020.pdf/a666485c-355f-3d35-4fe7-0692661e271a>

SZYMAŃSKA, D.: Diversity Management jako konkureční výhoda. [online] Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>

## 7 Seznam zkratk:

OZP	Osoba se zdravotním postižením
CSR	Corporate Social Responsibility
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ZP	Zdravotní postižení



## **Příloha 1.**

### **Seznam otázek – polostrukturovaný rozhovor – pracovníci se zdravotním postižením**

**Věk, stupeň ID, zdravotní postižení**

- 1. Jak dlouho pracujete?**
- 2. V čem Vás zdravotní stav limituje?**
- 3. Změnil se v poslední době Váš zdravotní stav?**
- 4. Co Vás k práci přivedlo?**
- 5. Co považujete v práci za nejtěžší?**
- 6. Co Vám práce bere?**
- 7. Máte z něčeho obavy, strach?**
- 8. Pokud byste mohl/a cokoli v své práci změnit, co by to bylo?**
- 9. Vyhovuje Vám pracovní doba? Ev. jak byste ji chtěl/a změnit?**
- 10. Dokážete oddělit pracovní a soukromý život?**
- 11. Co děláte pro sebe, pro svou ochranu, psychohygienu?**
- 12. Kdo jsou Vaši nejbližší, kdo je Vám oporou?**
- 13. Co je pro Vás smyslem práce?**
- 14. Cítíte jistotu v tom, co děláte?**  
**Pokud jistotu nemáte, na koho se obracíte?**
- 15. Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání?**
- 16. Jak si představujete ideálního nadřízeného?**
- 17. Je něco, co jsme nezmínili, co je pro Vás důležité, aby zaznělo?**

## **Příloha 2.**

### **Seznam otázek – manažeři zaměstnávající pracovníky se zdravotním postižením**

- 1. Jak dlouho pracujete s OZP?**
- 2. Co Vás k práci přivedlo k zaměstnávání OZP?**
- 3. Jaké jsou Vaše kompetence? Sdílíte je s někým?**
- 4. Co považujete ve své práci za nejtěžší?**
- 5. Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít dobrý manažer zaměstnávající OZP?**
- 6. Jaká řešíte pracovní dilemata?**
- 7. Pokud byste mohl/mohla cokoliv v práci změnit, co by to bylo?**
- 8. Kdo jsou Vaši nejbližší, kdo je Vám oporou? Pracovně, osobně.**
- 9. Cítíte oporu ve svém nadřízeném? Kdo je to?**
- 10. Jak se Vám daří oddělit pracovní a osobní život?**
- 11. Co je pro Vás smyslem Vaší práce?**
- 12. Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání?**
- 13. V čem cítíte limity Vaší práce?**
- 14. Co je podle Vás největší překážkou v zaměstnávání OZP na volném pracovním trhu?**
- 15. Co byste změnil/a v systému zaměstnávání OZP?**